

DEDICATORIA

A DIOS:

A ti te dedico Señor este trabajo y mi carrera, porque me diste salud y vida, porque estuviste siempre junto a mi y me diste las fuerzas necesarias para salir adelante cuando en muchas ocasiones caí y Tú trabajaste por mí.

A MIS SERES QUERIDOS:

Esta tesis la dedico también a todas aquellas personas que hicieron posible que mi trabajo y mi carrera fueran una realidad, a quienes me impulsaron, motivaron y ayudaron a seguir adelante para que yo tuviera las herramientas que me ayudaran a valerme por mi misma. A quienes me dieron su cariño, amor, confianza y amistad que son parte de lo más valioso que tengo en mi vida.

Alejandra.



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.

INDICE

Introducción	1
Capítulo 1	
Características Generales de la Empresa	5
1.1 Teléfonos de México, S.A. de C.V.	5
1.1.1 Ubicación	5
1.1.2 Breve Reseña Histórica de la Empresa a nivel Nacional	5
1.1.3 Breve Reseña Histórica de la Empresa en la Ciudad de Uruapan, Michoacán .	10
1.1.4 Organización de la Empresa	11
1.1.5 Servicios que ofrece	12
Capítulo 2	
Características del Departamento de Planta Exterior	17
2.1 Departamento de Planta Exterior	17
2.1.1 Funciones Generales	17
2.2 Descripción de los puestos	17
2.2.2 Auxiliar Especial de Planta Exterior	17
2.2.2.1 Función Genérica	17
2.2.2.2 Funciones Específicas	17
2.2.3 Auxiliar de Planta Exterior	18
2.2.3.1 Función Genérica	18
2.2.3.2 Funciones Específicas	18
2.2.4 Técnico Operario de Planta Exterior	19
2.2.4.1 Función Genérica	19
2.2.4.2 Funciones Específicas	19
2.2.5 Probador de Primera de Planta Exterior	20
2.2.5.1 Función Genérica	20
2.2.5.2 Funciones Específicas	20
2.2.6 Probador de Segunda de Planta Exterior	20
2.2.6.1 Función Genérica	20
2.2.6.2 Funciones Específicas	20
2.2.7 Probador de Tercera de Planta Exterior	21
2.2.7.1 Función Genérica	21
2.2.7.2 Funciones Específicas	21

2.2.8 Operario de Planta Exterior	21
2.2.8.1 Función Genérica	21
2.2.8.2 Funciones Específicas	22
2.2.9 Ayudante de Planta Exterior	22
2.2.9.1 Función Genérica	22
2.2.9.2 Funciones Específicas	22

Capítulo 3

Conceptos Teóricos acerca de la Capacitación	23
3.1 Capacitación	23
3.1.1 Definición	23
3.1.2 Importancia de la Capacitación	24
3.1.3 La Capacitación en el Comercio como detonador del servicio excelente	25
3.1.4 Necesidad de Capacitación en el personal	28
3.1.5 Tipos de Capacitación	29
3.1.6 Principios de Aprendizaje	30
3.1.7 Aspectos legales de la Capacitación en México	31
3.1.8 Problemas Significativos de la Capacitación en México	33

Capítulo 4

Conceptos Teóricos acerca de la Motivación	35
4.1 La Motivación	35
4.1.1 Definición	35
4.1.2 Teorías de la Motivación	35
4.1.3 Factores Motivacionales	39
4.1.4 La Motivación en México	40

Capítulo 5

Desarrollo de la Investigación de Campo	43
5.1 Descripción de la Capacitación en Teléfonos de México, S.A. de C.V.	43
5.2 Descripción de la Motivación en Teléfonos de México S.A. de C.V.	44
5.3 Formato de los cuestionarios aplicados al personal y al Jefe de Dpto.	44
5.4 Análisis de los Resultados	49
5.4.1 Auxiliares Especiales de Planta Exterior	49
5.4.2 Auxiliar de Planta	51
5.4.3 Probador de Primera	53

5.4.4 Probador de Red	55
5.4.5 Técnico probador	56
5.4.6 Técnico Operario	57
5.4.7 Resultados obtenidos en la encuesta realizada al Jefe de Departamento	70
5.4.8 Interpretación y Análisis de los Resultados	73
5.5 Análisis y Propuestas	76
5.5.1 Análisis de la Información	76
5.5.2 Propuestas	78
Conclusiones	80
Bibliografía	83

INTRODUCCION

En una empresa de cualquier tamaño que se observe, su recurso más importante es el humano, ya que sin este elemento, el financiero y el técnico no podrían hacer nada por sí solos.

Para que exista una organización por pequeña que esta sea y antes de tener los elementos para hacerla realidad, ya existe aún como idea en los pensamientos de una persona.

En este proyecto nos vamos a enfocar principalmente al Recurso Humano, en especial a la capacitación como motivador que las personas tienen o que la Empresa les proporciona para que realicen su trabajo con eficiencia y ser mejores siempre.

El tema es la capacitación como motivador en la empresa "Teléfonos de México, S.A. de C.V.", ya que la motivación influye bastante en el rendimiento de los trabajadores y para que tengan impulso para ayudar a su empresa a alcanzar el éxito, así mismo para superarse ellos mismos.

Se ha elegido para el estudio el Departamento de Planta Exterior en especial, que está integrado actualmente por hombres y mujeres, en este departamento se han observado accidentes de trabajo, los cuales pueden ser debidos a dos causas:

- 1.- El trabajo es propio para hombres por su grado de dificultad y el gran esfuerzo físico que se requiere para hacer el trabajo, y,
- 2.- Puede ser consecuencia de la falta de capacitación.

Por lo tanto, investigar cómo influyó la capacitación para el desempeño y para la mayor productividad entre hombres y mujeres recién ubicadas en este departamento, además de definir cuál es la causa de los accidentes que han existido en este departamento y que ahora se presentan con mayor frecuencia.

Los Recursos Humanos son los más importantes, pero se pueden capacitar en el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

La clave de la motivación es proporcionar al personal aquello que esperan de su trabajo y sobre todo que represente una fuerza impulsora hacia el logro de los objetivos personales así como los institucionales.

Una persona que se encuentra bien motivado no le es difícil trabajar con calidad en sus labores diarias buscando cada día ser más productivos.

Para dar un excelente servicio es esencial que las personas que laboran dentro de la Empresa se sientan bien consigo mismas y con su trabajo, además proporcionan nuevas ideas, crean nuevos objetivos y hacen que una Empresa logre todo lo que se propone no importando su giro.

Conforme pasa el tiempo la Administración de Recursos Humanos ha adquirido mayor importancia lo cual es ocasionado por diferentes causas:

- Las Empresas se han dado cuenta de que el elemento humano es lo más valioso que tiene y bien organizado nos da el éxito del mismo.
- El mercado de trabajo.
- Ley de Oferta y Demanda.

El Administrador de Recursos Humanos, será en la empresa el Supervisor General y ayudará en los diferentes departamentos a solucionar los conflictos que vayan surgiendo, como labor especial tendrá que capacitar, motivar y ayudar a los supervisores de cada departamento a capacitar y motivar a nuestro personal.

Para que una Empresa llegue a lograr sus objetivos comunes sociales, es necesario que dos áreas como son los Recursos Humanos y las Relaciones Públicas estén en constante comunicación para así obtener un mejor ambiente de trabajo y mejorar las relaciones con proveedores, clientes, así mismo con otras empresas.

Para que el personal labore bien son importantes varios aspectos:

- * Tener una buena capacitación

- * Tener habilidad para desarrollar el trabajo.
- * Tener motivaciones positivas.

La finalidad de investigar este Departamento es detectar las necesidades manifiestas y encubiertas de capacitación del personal técnico de la empresa "Teléfonos de México, S.A. de C.V.", y analizar su relación con los niveles de motivación alcanzados por este personal.

Por lo que con esta investigación pretendemos comprobar que La Mayor Capacitación y adiestramiento de los empleados provocan que el personal este motivado para realizar su trabajo con rapidez y eficacia en la Empresa "**Teléfonos de México, S.A. de C.V.**", de Uruapan, Michoacán.

En el primer capitulo se habla de las características generales de la Empresa, se mencionan: ubicación, antecedentes históricos a nivel nacional y en la Ciudad de Uruapan, se menciona también a grandes rasgos de la organización de la empresa y los servicios que ofrece.

En nuestro segundo apartado se habla de los puestos que existen en el Departamento de Planta Exterior y se mencionan las funciones genéricas de cada uno de los puestos además de las funciones específicas de los mismos.

En los capítulos 3 y 4 se hace mención de los conceptos de motivación y capacitación, a partir de: su definición, las Teorías de Motivación, Factores Motivacionales y la Motivación en México, Necesidades de Capacitación, Tipos de la misma y Principios de Aprendizaje.

En el capítulo número 5 se presenta el desarrollo de la Investigación de Campo, el procedimiento de la información y análisis de los resultados.

La Metodología a seguir para la investigación de campo son las encuestas directas con el personal del departamento, estudiando al cien por ciento de los trabajadores y

encuestando también al Jefe del Departamento, de esa manera obtendremos respuestas tanto de los empleados como del jefe y cotejaremos las respuestas obtenidas.

Por último se dan las conclusiones y algunas recomendaciones pertinentes para atender el problema que nos ocupa en este estudio.

Por último en este capítulo se harán las conclusiones y se darán algunas recomendaciones pertinentes.

CAPITULO I

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

1.1.1 Ubicación

Actualmente la Empresa "Teléfonos de México, S.A. de C.V." se encuentra formada por diferentes áreas o departamentos, los cuales en su conjunto son quienes ofrecen los servicios al cliente.

Estas áreas a su vez se encuentran ubicadas en diferentes puntos de la Ciudad y se detallan a continuación tanto su ubicación como al área a que se refiere:

- * Departamento Comercial: Paseo Lázaro Cárdenas No. 1699.
- * CEICO (Declaraciones de recibos telefónicos): Aldama No. 13
- * 04 y 05 (Reparaciones de líneas y aparatos, centrales automáticas de LD y líneas locales): Aldama esquina Morelos.
- * Departamento de Planta Exterior (Instaladores, postería, etc.): Calzada Benito Juárez.

1.1.2 Breve Reseña Histórica de la Empresa a Nivel Nacional.

Para hablar de la historia de la empresa a nivel nacional, retomamos a Gabriel Székely y Jaime del Palacio (1995) que en su libro "Teléfonos de México: Una Empresa Privada" nos relatan lo siguiente:

"En 1936 el gobierno mexicano decidió dar un paso muy importante para la eventual unificación de la red nacional de telefonía, expresando su deseo de que las dos principales compañías telefónicas que funcionaban en aquellos años se conectaran entre sí. Este objetivo fue logrado sólo diez años después: Ericsson y la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, S.A.

Finalmente, el 23 de Diciembre de 1947 se constituye formalmente la empresa "Teléfonos de México" conformada por la Corporación Continental, de capital estadounidense, con 51.24% de las acciones; la empresa sueca Ericsson, con 48.75%; y tres empresarios mexicanos con 0.05% de las acciones. El acuerdo fue que entre 1948 y

1957 Teléfonos le pagaría a Ericsson anualmente el 2.5% de sus ingresos brutos y el 3% después.

En 1950 se iniciaron varios movimientos accionarios para capitalizar y consolidar a Teléfonos de México como la principal compañía telefónica del País; para el año de 1958 se concluyó el proceso de mexicanización de la empresa. En 1960 se efectuó la primera colocación de bonos en el mercado financiero internacional, en la Ciudad de Nueva York, mediante una operación manejada por la firma financiera Carl Marks and Co.

En 1956 apareció el Reglamento de prioridades para capitalizar a la empresa. Este Reglamento incluía el requisito de que los nuevos abonados compraran acciones y obligaciones de Teléfonos de México a cambio de las cuales se les daría prioridad en la instalación del servicio. Esta práctica explica el alto crecimiento del número total de acciones de la empresa. El Reglamento fue abandonado al finalizar 1990.

En el año de 1963 ocurrieron en México dos hechos que señalaron las nuevas posibilidades de comunicación global como parte del cambio tecnológico acelerado: el viaje del presidente Adolfo López Mateos a Europa y el lanzamiento del astronauta Gordon Cooper al espacio, fueron por primera vez transmitidos en vivo vía la red federal de microondas. Seis años más tarde se realizó la primera transmisión desde la luna. En preparación para las transmisiones de los Juegos Olímpicos, se instaló durante el periodo 1965-1968 el servicio Lada a nivel nacional.

El gobierno del Presidente Luis Echeverría decidió la estatización de la empresa, que fue decretada el 8 de agosto de 1972, y en la cual el gobierno tomó la propiedad y el control sobre el 51% de las acciones. El señor Manuel Senderos, presidente del Consejo, hubo de presidir sobre esta transferencia de la propiedad al gobierno mexicano; a partir de entonces el Consejo fue presidido por el Secretario de Comunicaciones y Transportes en turno.

En 1976, la Secretaria de Comunicaciones amplió la concesión otorgada a Teléfonos de México por 30 años más, prorrogables con otros 20 a partir de 2006. Dos años más tarde se constituye la empresa Teléfonos del Noroeste, filial de Teléfonos de

México, que recibe la concesión para dar servicio en Baja California y el noroeste de Sonora.

En 1979, Teléfonos de México se incorporó al uso de los sistemas digitales; en Tláhuac se instaló la primera central electrónica digital y en Tijuana la segunda en 1980. En 1988 se introdujo el servicio Lada 800, y se llevó a cabo la primera videoconferencia electrónica vía la nueva red digital integrada (RDI) superpuesta a la red de telefonía tradicional.

En la década de los setenta, la tasa promedio de crecimiento de la red telefónica había sido de 12% anual; en el periodo 1983-1988 la tasa cayó al 6% anual y se rezagó la atención a la demanda. La telefonía rural, a pesar de los esfuerzos realizados, cubría sólo el 30% de las poblaciones de entre 500 y 2,500 habitantes y, por su parte, los teléfonos públicos, cuyo número ascendía a 40 millones, eran insuficientes para alrededor de 80 millones de mexicanos.

En 1965 la densidad telefónica de México estaba en condiciones parecidas a las de España o Corea; en 1990 estos dos países tenían más de 12 millones de líneas mientras que México tenía sólo 5.2 millones.

La empresa mexicana de telefonía gozó de un sano crecimiento del número de abonados durante la década de los setenta; sin embargo, la crisis económica limitó a partir de 1982 los recursos de inversión del sector público disponibles para todas las empresas en manos del Estado: Teléfonos bajó su ritmo de crecimiento anual a un promedio de 6% en los '80s, precisamente cuando sufrió el revés más grande de su historia como resultado del sismo en la Ciudad de México en 1985. A esta situación se añadió una serie de problemas estructurales característicos de otras empresas públicas, tales como un complejo marco laboral y administrativo, una regulación inadecuada, baja calidad del servicio, restricciones de gasto y enormes distorsiones en su estructura tarifaria y fiscal. La empresa tenía en 1990 una deuda documentada correspondiente a 22.6% de sus activos.

El 18 de Septiembre de 1989 el presidente de la República anunció una decisión del gobierno federal de vender su participación accionaria en la empresa. De acuerdo con ese anuncio, el gobierno perseguía los siguientes objetivos:

- Garantizar que el Estado mantuviera la rectoría de las telecomunicaciones del País.
- Mejorar radicalmente el servicio telefónico a los ciudadanos.
- Garantizar los derechos de los trabajadores.
- Expandir el sistema telefónico.
- Realizar investigación científica y tecnológica para fortalecer la soberanía del País.
- Permanecer bajo el control mayoritario de mexicanos.

Dos días después, el Secretario de Comunicaciones y Transportes, Andrés Caso Lombardo, expuso que la operación de privatización se ajustaría a las premisas anunciadas por el presidente de la República y que serían recogidas en las reformas al Título de concesión que habría de normar los servicios de Telmex.

Durante el año siguiente, se desarrolló un proceso que abarcó varios campos, entre ellos; la red federal de microondas sería desincorporada y vendida a Teléfonos de México.

En la siguiente etapa, Teléfonos fue puesta bajo el control de la SHCP y el Secretario Pedro Aspe pasó a presidir el Consejo de Administración.

Otro aspecto fundamental del proceso de privatización era definir una estructura de capital que pudiera garantizar el control administrativo de Telmex por parte de los mexicanos. La dificultad para encontrar un grupo nacional que dispusiera de más de 4 mil millones de dólares para comprar el 51% de la empresa y convertirse en accionistas mayoritarios, hizo que el gobierno diseñará un esquema que permite el control con solo el 20.4% de las acciones y hace posible la inversión extranjera.

Telmex, estaba integrada por dos tipos de acciones: "AA" y "A". Ambas tenían los mismos derechos, pero las del primer tipo constituían el 51% del capital social y solo podían ser suscritas por el gobierno; la serie "A" era de suscripción libre.

En Julio de 1990 se eliminó la restricción de las acciones "AA": cualquier ciudadano o empresa podía adquirirlas. Así mismo, se creó un nuevo tipo de acción, "L", de voto limitado. Así, la nueva estructura de capital era la siguiente:

- 20.4% de acciones "AA" que representan el 51% de las acciones comunes, que tienen derecho a voto y que constituyen como paquete el control de la empresa. Puesto que el control tenía que permanecer en manos de mexicanos, éstos debían adquirir al menos el 10.4% del total de acciones "AA". Empresarios extranjeros asociados con los mexicanos podían adquirir hasta el 10% de este paquete de acciones.
- 19.6% de acciones "A", que corresponden al 49% restante de las acciones comunes, que tienen también derecho a voto y que no incluyen ninguna restricción en su tenencia.
- 60% de acciones "L", que podían ser adquiridas por mexicanos y extranjeros que gozarían sólo del derecho a voto limitado.

En 1990 los trabajadores sindicalizados adquirieron el 4.4% del capital social en acciones "A" propiedad del Gobierno federal, en 1991 recibieron como dividendo el 2.64% de la serie "L" y los empresarios no sindicalizados pudieron comprar 1.41 de las acciones "L".

En este mismo año, la SCT dio a conocer las modificaciones al Título de concesión; y es la regulación, además de impulsar el acelerado crecimiento y modernización de la red de telefonía, tiene como objetivo fundamental mejorar el servicio.

La concesión por 30 años otorgada en marzo de 1976, es modificada y extendida hasta el año de 2026 con posible prórroga de 15 años más.

Incluye el servicio público local de conducción de voz, sonido, datos, texto e imágenes; los servicios de LD nacional e internacional y el servicio de telefonía básica.

El Título de Concesión incluye formas de control de las metas de calidad de servicios a través de índices que contemplan aspectos como porcentaje máximo de líneas con falla, rapidez en la reparación, tiempo de espera para obtener comunicación, plazo máximo para la instalación de líneas y circuitos privados.

También se incluye un sistema de regulación de las tarifas.

La privatización se desarrolló en dos fases:

ETAPA	FECHA	PRIMERA	ADQUIRIENTE
		MONTO DE LA OPER.	
ACCIONES "A"	DICIEMBRE 1990	955,167.50	TRABAJADORES TELMEX
ACCIONES "AA"	DICIEMBRE 1990	5'171,216.00	CARSO, SOUTHWESTERN BELL, FRANCE CABLE ET RADIO
		SEGUNDA	
		ACCIONES "L"	
1ª OFERTA PÚBLICA	MAYO 1991	6'818,006.0	Púb. INVERSIONISTA DE TODO EL MUNDO.
OPCIÓN DE COMPRA	SEPT.-OCT. 1991	1'454,078.70	CARSO, SOUTHWESTERN BELL, FRANCE CABLE ET RADIO
2ª OFERTA PÚBLICA	MAYO 1992	4'212,736.2	PÚBLICO INVERSIONISTA DE TODO EL MUNDO

El grupo Carso, Southwestern Bell y France Cable et Radio son ahora los socios tecnológicos. "SZEKELY; 1995:5).

1.1.3 Breve Reseña Histórica de la Empresa en la Ciudad de Uruapan, Michoacán.

La empresa "Teléfonos de México, S.A. de C.V." fue fundada en la Ciudad de Uruapan, Michoacán aproximadamente en el año de 1950.

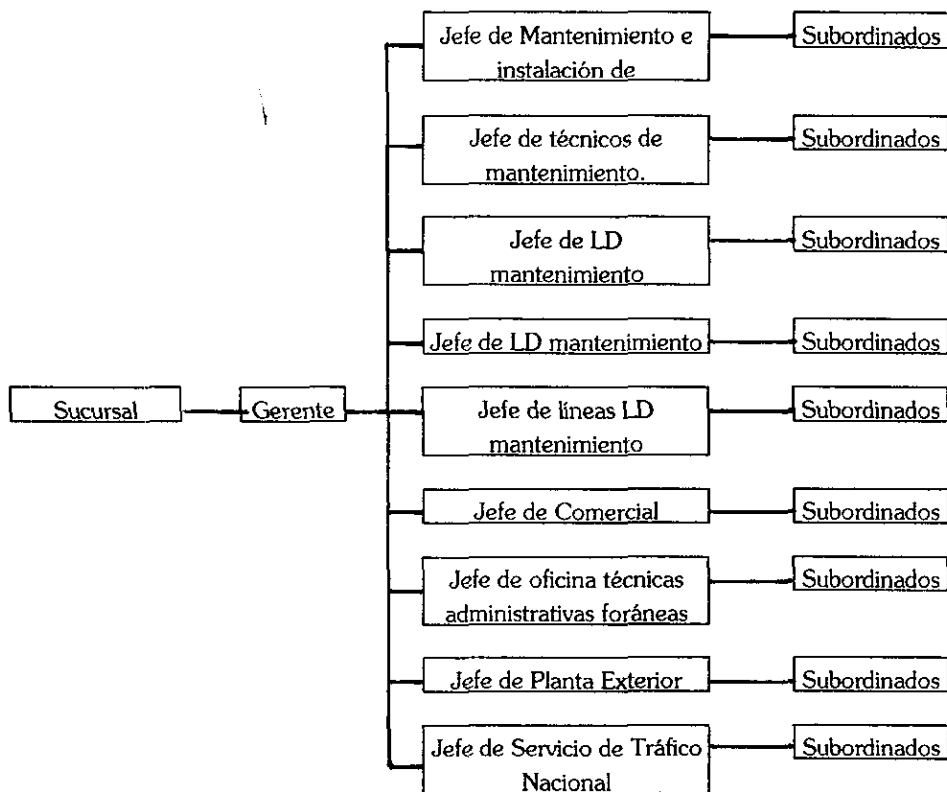
Inicialmente la empresa contaba con 30 personas para realizar sus labores , así mismo, la misma empresa contaba con los Departamentos de 02 (Tráfico u operadoras), 04 (Información al cliente), 05 (atención y reparación de líneas telefónicas), Planta Exterior y Planta Comercial.

Conforme ha ido pasando el tiempo y la empresa a ido cambiando su estructura y mejorando sus servicios al mismo tiempo que crece como empresa, actualmente esta empresa cuenta con los departamentos de Comercial, Planta Exterior, 05, 04, Bodegas de despensa, oficinas de la serie 3, mesa de pruebas de la serie 3, 7 y 8 , el personal que originalmente se encontraba en el Departamento de Tráfico o 02 al eliminarse este departamento fue reubicado en los departamentos restantes evitando de esta manera el despido de personal.

La Base Legal de esta empresa se da en la Ley Federal del Trabajo, en Convenios que establece la empresa con el sindicato y el Contrato Colectivo de Trabajo.

1.1.4 Organización de la empresa.

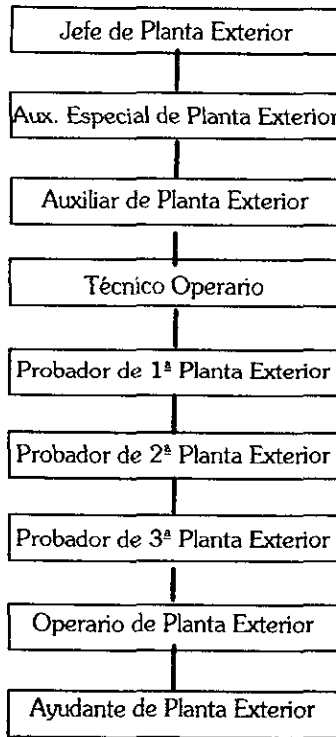
A continuación presentaremos el organigrama de la Sucursal Morelia, de la cual depende directamente la de Uruapan.



FUENTE: Manual de Organización de Teléfonos de México, S.A. de C.V.

La organización de esta empresa está dada principalmente por los manuales de organización que tiene cada departamento donde están definidas las funciones de cada puesto, cada área tiene su jefe de área y todos los jefes dependen del Gerente, así mismo cada puesto y cada departamento tiene bien definidos sus turnos de laboración.

A continuación se presenta también el organigrama del Departamento en el cual se realizó la investigación.



FUENTE: Manual de Organización de Teléfonos de México, S.A. de C.V.

La función básica de las direcciones operativas es implementar y poner en práctica los planes y programas de expansión y operación del servicio. Además, para unificar el criterio para identificar a cada área de TELMEX se tienen las siglas departamentales.

1.1.5 Servicios que Ofrece

Con respecto a los servicios telefónicos que ofrece esta empresa son múltiples como se explica a continuación y basándonos en sus áreas que tiene:

Servicios de Larga Distancia por Operadora:

02 Nacional y Despertador

09 Internacional y Mundial

Servicios de Larga Distancia Automática LADA:

- 91 Nacional Teléfono a Teléfono
- 92 Nacional Persona a Persona pago origen y por cobrar
- 95 Internacional a Estados Unidos y Canadá teléfono a teléfono
- 96 Internacional a Estados Unidos y Canadá persona a persona
- 98 Mundial teléfono a teléfono
- 99 Mundial persona a persona

Otros Servicios:

- 03 Hora exacta
- 04 Información de Directorio al cliente de números telefónicos locales y cambio de número, además de proporcionar información de números telefónicos de poblaciones del interior de la República Mexicana
- 05 Reparación de líneas y aparatos

El área Comercial ofrece los siguientes servicios:

- Solicitud y contratación del servicio tanto residencial como comercial
- Solicitud de extensiones y equipos diversos
- Cambio de tipo de aparato
- Cambio de la ubicación del aparato telefónico dentro de la misma casa
- Cambio de domicilio del servicio
- Información sobre teléfonos y equipos adicionales pendientes de instalar
- Aclaraciones sobre cargos que aparecen en los recibos telefónicos
- Pago del recibo telefónico
- Reanudación del servicio
- Cancelación del servicio

De acuerdo a lo que ofrece el Departamento de Planta Exterior:

- Instalación, construcción, canalización, reconstrucción, ampliación, modificación y mantenimiento de la Planta Exterior o Departamento Técnico.
- Planifica montajes y desmontajes, conexiones de cables y medios de transmisión, instalación o cambio de unidades de planta, líneas y sus accesorios.

Como una referencia diremos que las llamadas de Teléfono a Teléfono son aquellas en las que el solicitante habla con quien contesta en el teléfono marcado y esta es más económica, además se puede dar por LD.

Las llamadas de Persona a Persona o (PP) son aquellas en las que el solicitante pide hablar con una persona determinada, este tipo de llamadas se hacen necesariamente por O2 (operadora) y son más costosas.

Además de los servicios antes mencionados, la empresa Teléfonos de México, con la privatización y la asociación con otras empresas como France Telecom y Southwestern Bell, ofrece ya los siguientes servicios:

1. *VIDEO-CONFERENCIAS (EN OPERACION)*: Permiten la transmisión "en vivo" de voz, imágenes y datos y la comunicación interactiva simultánea en hasta siete locaciones distintas. Aún no esta funcionando en todo el País y hay comunicación con todo el mundo.
2. *ACCESOS DIGITALES A LINEAS/REDES PRIVADAS (PBX, EN OPERACION)*: Permiten la conexión de las líneas y redes privadas con la RDI para la transmisión digital de voz y datos.
3. *CENTREX BASICO Y AVANZADO (EN ESTUDIO)*: Se instala un concentrador remoto en las oficinas de cliente que permite suministrar los servicios básicos y las funciones de una PBX privado; en su versión avanzada permite el manejo de datos e imágenes además de la voz.
4. *CONEXIONES FRONTERIZAS Y GLOBALES (EN OPERACION)*: Permite la conexión de maquiladoras con ciudades de Estados Unidos y de cualquier empresa o institución con redes digitales internacionales de alta capacidad.
5. *REDES VIRTUALES (PROXIMA OPERACION)*: Los clientes de la RDI tienen acceso a servicios de conmutación y transmisión digital para eventos especiales u sólo por un tiempo determinado.

CORREO DE VOZ Y FAX (EN OPERACION): Permite grabar, recibir, responder y enviar mensajes a otros usuarios de este sistema y a quienes no participan de este. Destacan el "audio-texto", o mensaje pre-grabado por el cual pagan una cuota quienes llaman para obtener diversos tipos de información (horóscopos, mensajes de

personalidades conocidas y otros); la "mensajería de voz" que permite a quienes no tienen teléfono recibir mensaje de sus clientes que son guardados hasta que llama la persona para recibirlos. En el caso del fax, puede anteceder a su envío un mensaje de voz que sirve como "carta de presentación" dirigida al destinatario.

6. *SERVICIO AVANZADO DE NUMEROS 800 (PROXIMA OPERACION)*: Permite racionalizar los costos de este servicio para las empresas que lo ofrecen a sus clientes, mediante el acceso selectivo dependiendo del número telefónico de donde se llama, el área geográfica y la hora; desvía el tráfico cuando las líneas están ocupadas a otras centrales telefónicas, para no perder el cliente.
7. *ACCESO PRE-PROGRAMADO A NUMEROS, LLAMADAS EN ESPERA Y LLAMADAS ENTRE PUNTOS MULTIPLES (EN OPERACION)*: Se puede acceder a diversos números con sólo usar un código de uno o dos dígitos; se pueden recibir llamadas mientras otra está en proceso con objeto de no perderlas al sonar el tono de "ocupado"; se permiten conferencias telefónicas entre más de dos clientes en distintas ubicaciones.
8. *NUMERO UNIVERSAL (PROXIMA OPERACION)*: El mismo número para la misma empresa que cuenta con locales en distintos puntos; la llamada es dirigida a la ubicación geográfica que más convenga, dependiendo de dónde se encuentran el cliente y los centros de servicio de la empresa.
9. *NUMERO PERSONAL (PROXIMA OPERACION)*: El mismo número otorgado de manera permanente para los teléfonos del cliente en la casa, la oficina y el coche.
10. *LA TELEFONIA CELULAR*: Este servicio se ofreció por primera vez en Tijuana, Baja California en 1989, y se extendió hasta 15 ciudades en 1990, en ese año se registraron 34,900 suscriptores. El éxito de los celulares se incrementan a 218 ciudades y 195,400 suscriptores de la empresa Telcel, filial de Teléfonos de México. Telcel tiene el 54% del mercado nacional y compite en cada una de las nueve regiones en que ha sido dividido el país para este propósito.

La misión de la empresa es "Comunicar a todo el Mundo".

Los principales elementos que guían a la nueva administración: "contar con los equipos más modernos, con instalaciones funcionales y realizar grandes inversiones, así como capacitarnos todos para manejar estos equipos no es suficiente, si todo ello no va

ligado a un cambio en la cultura de la empresa que conduzca a un alto sentido de la calidad y de la productividad que generen beneficios al trabajador y óptimos servicios a nuestros clientes". (SZEKELY; DEL PALACIO, 1995: 46-70).

Objetivos de la Gerencia y de Los trabajadores:

- Eliminar rezagos.
- Mejorar la percepción del público sobre la empresa por medio del desarrollo de una nueva filosofía orientada a servir al cliente.
- Fortalecer el cambio de la cultura laboral.
- Racionalizar los gastos.
- Superar las metas del Título de Concesión.
- Elevar la competitividad y la Calidad.

Esto llevará a ofrecer mayores y mejores servicios.

Los objetivos generales de la empresa son los siguientes:

1. Dar mayores servicios
2. Mejoramiento de los servicios
3. Implantación de nuevos sistemas
4. Implantación de nuevos y más eficientes herramientas para el desempeño de nuestros servicios

Los objetivos del Departamento de Planta Exterior:

1. Prestar mejor servicio al cliente
2. Rapidez en la instalación de líneas telefónicas
3. Implantación de nuevos sistemas para la instalación de postería, cablería, etc.

CAPITULO 2

CARACTERISTICAS DEL DEPARTAMENTO DE PLANTA EXTERIOR.

2.1 DEPARTAMENTO DE PLANTA EXTERIOR.

2.1.1 Funciones Generales.

El Departamento de Planta Exterior es muy importante ya que es aquí donde estamos realizando nuestra investigación, ya que al desaparecer el área de Tráfico o 02 Operadoras, se hizo una reubicación del personal, en esta área se reubicaron a 10 personas del sexo femenino y se ha observado que han tenido accidentes de trabajo al realizar el mismo y en algunas ocasiones hasta pudieran provocar el accidente a otros compañeros de trabajo.

En este Departamento se realizan funciones tales como registro, control y liquidación de la información administrativa y operativa de todos los trabajos, instalación de líneas telefónicas, reparación, revisión de cables, postería, probación de las nuevas líneas telefónicas, liquidación de daños, entre otros que explicaremos más adelante al describir las funciones de cada puesto.

2.2 DESCRIPCION DE LOS PUESTOS

2.2.2 Auxiliar Especial de Planta Exterior.

2.2.2.1 Función Genérica.

Auxiliará a los jefes de confianza de la especialidad en la coordinación, registro, control y liquidación de la información administrativa y operativa de los trabajos de instalación construcción, canalización, reconstrucción, ampliación, modificación y mantenimiento de la Planta Exterior.

2.2.2.2 Funciones Específicas.

* Elaborará los reportes de acuerdo con la periodicidad establecida por la empresa que permitan conocer el estado que guarda la Planta Exterior y los recursos humanos, técnicos y materiales utilizados en la instalación y mantenimiento de la misma.

- * Obtendrá, analizará e interpretará reportes obtenidos por los sistemas de supervisión de la planta exterior generando programas de trabajo, asignando y coordinando las labores que se deriven de los mismos al personal operativo hasta su liquidación.

- * Controlará los reportes de archivos operativos y de resultados que permitan generar estadísticas de comportamiento de la Planta Exterior en su operación, instalación y mantenimiento.

- * Coordinará y orientará al personal en el campo a fin de que las labores se desarrollen de acuerdo a los procesos establecidos.

- * Planificará montajes y desmontajes, conexiones de cables y medios de transmisión, instalación o cambio de unidades de planta, líneas y sus accesorios.

2.2.3 Auxiliar de Planta Exterior.

2.2.3.1 Función Genérica

Auxiliará a los jefes de confianza de la especialidad o al trabajador de la categoría superior que este designe en las labores administrativas, operativas y técnicas. Elaborará, coordinará y asignará los programas de trabajo derivado de la operación, instalación, construcción, canalización, reconstrucción, ampliación, modificación y mantenimiento de la Planta Exterior.

2.2.3.2 Funciones Específicas

- * Elaborará programas de trabajo de instalación de la red asignando y coordinando al personal operativo en la ejecución y liquidación de los trabajos derivados del mismo.

- * Auxiliará al personal operativo en campo sobre aspectos o labores que se dificulten en su ejecución, así como proporcionar materiales, herramientas, equipos de medición y prueba requisitos por el personal, además de orientar al mismo en el manejo de dichos equipos.

* Realizará trabajos administrativos referentes al sistema operativo donde se le asigne.

* Realizará toda actividad de categoría inferior.

2.2.4 Técnico Operario de Planta Exterior

2.2.4.1 Función Genérica

Desarrollará trabajos de operación , instalación, construcción, canalización, reconstrucción, ampliación, modificación, montajes, desmontajes y demás en Planta Exterior.

2.2.4.2 Funciones Específicas

* Ejecutar rutinas de localización, pruebas, arreglos y liquidación de daños en la Planta Exterior y de sus medios de transmisión de acuerdo a las ordenes de más mantenimiento asignadas.

* Atenderá la operación del sistema de sobre presión de aire y ejecutará los daños de la red derivados de los reportes emitidos por dicho sistema.

* Ejecutará trabajos de instalaciones de líneas privadas y demás equipos.

* Ejecutará actividades para el funcionamiento de la red a través del mantenimiento.

* Aplicará rutinas de mantenimiento de acuerdo a labores emitidas por sistemas de supervisión de la Planta Exterior.

* Utilizará los equipos de medición y prueba que le permitan el diagnóstico y localización de daños en la Planta Exterior.

* Realizará todas las labores de categorías inferiores.

2.2.5 Probador de 1a. de Planta Exterior.

2.2.5.1 Función Genérica

Realizará las labores que se deriven del proceso de la recepción, tramitación, prueba y liquidación de quejas de la planta exterior, así mismo, coordinará las labores del personal de registro de red, excepto este último aspecto en la ciudad de México y zona conurbana.

2.2.5.2 Funciones Específicas

* Coordinará y verificará los trabajos que ejecute el personal a su cargo y realizará los trámites administrativos de las órdenes de servicio, actualización y control de la ocupación de red y números, a través de los sistemas y medios que proporciona la empresa.

* Operará los dispositivos de medición y prueba que la empresa le asigne y que le permitan diagnosticar el estado de la planta exterior.

* Deberá de realizar todas las labores de las categorías inferiores.

2.2.6 Probador de 2a. de Planta Exterior.

2.2.6.1 Función Genérica

Realizará las labores que se deriven del proceso de la recepción, tramitación, prueba y liquidación de quejas de la planta exterior, así mismo, coordinará las labores del personal de registro de red, excepto este último aspecto en la ciudad de México y zona conurbana.

2.2.6.2 Funciones Específicas

* Coordinará y verificará los trabajos que ejecute el personal a su cargo y realizará los trámites administrativos de las órdenes de servicio, actualización y control de la ocupación de red y números, a través de los sistemas y medios que proporciona la empresa.

* Operará los dispositivos de medición y prueba que la empresa le asigne y que le permitan diagnosticar el estado de la planta exterior.

* Deberá de realizar todas las labores de las categorías inferiores.

2.2.7 Probador de 3a. de Planta Exterior

2.2.7.1 Función Genérica

Realizará las labores que se deriven del proceso de la recepción, tramitación, prueba y liquidación de quejas de Planta Exterior.

2.2.7.2 Funciones Específicas

* Recibirá quejas a abonados turnadas por la operadora del 05, así mismo, tramitará, asignará y liquidará las mismas.

* Proporcionará información y auxiliará al personal de Planta Exterior que lo requiera, realizando las pruebas y mediciones necesarias.

* Aplicará rutinas y procedimientos de control, análisis y verificación de las quejas mediante los elementos que le proporcione la empresa.

* Controlará, ejecutará y tramitará las suspensiones y reanudaciones del servicio exceptuando la Ciudad de México y zona conurbana.

* Proporcionará informes, reportes y análisis de sus labores de acuerdo a las instrucciones del personal de confianza de Planta Exterior.

* Operará los medios y equipos de medición y prueba que la empresa le asigne para diagnosticar el estado de las líneas de abonado.

* Realizará todas las actividades de categorías inferiores.

2.2.8 Operario de Planta Exterior.

2.2.8.1 Función Genérica

Ejecutará labores de instalación y mantenimiento de líneas que permitan la continuidad del servicio en la Planta Exterior exceptuando conmutadores. Ejecutará trabajos de instalación, construcción, montajes, desmontajes, reconstrucción, ampliación, canalización y mantenimiento de la Planta Exterior. Realizará actividades de investigación y control de inventarios de la Planta Exterior a fin de garantizar un uso racional de la misma.

2.2.8.2 Funciones Específicas

- * Realizará trabajo de montaje, instalación y conexión de cables.

- * Realizará servicios antes mencionados en la Planta Exterior.

- * Realizará investigaciones necesarias para mantener actualizado el inventario de la red así como la asignación y control de contactos de acuerdo a los procesos establecidos y medios proporcionados por la empresa.

- * Realizará rutinas de medición en redes presurizadas.

- * Informará al usuario sobre el uso de operación de los servicios que se hayan prestado.

- * Reportará a una persona de categoría superior los daños que sufra la Planta externa y que no pueda reparar.

- * Realizará todas las actividades de categorías inferiores.

2.2.9 Ayudante de Planta Exterior

2.2.9.1 Función Genérica

Auxiliará en las labores que realiza el personal de las categorías superiores, utilizando herramientas y equipos que se requieran.

2.2.9.2 Funciones Específicas

- * Instalará, cambiará, demostrará los puentes o enlaces en los distribuidores generales y puntos de distribución.

- * Auxiliará en la conexión de líneas y accesorios en la red utilizando herramientas y materiales adecuados.

- * Preparará y cuidará los equipos, herramientas y materiales utilizados en la ejecución de trabajos en la red.

CAPITULO 3

CONCEPTOS TEORICOS ACERCA DE LA CAPACITACION

3.1 CAPACITACION

3.1.1 Definición

Dado que la capacitación del personal al ingresar a una empresa o al tomar otro puesto es muy importante tanto para desarrollar las actividades nuevas que le corresponden como una motivación, pues si por medio de la capacitación el empleado es eficiente en su trabajo él mismo sentirá que es útil en la empresa, que es parte de ella y estará motivado para desear ser mejor cada vez.

Se deduce entonces que la capacitación del personal es un elemento muy importante para que todo nuestro personal permanezca motivado.

A continuación mencionaremos los conceptos de capacitación que nos dan algunos autores:

"Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". (ARIAS GALICIA, 1994:319).

"Preparar a las personas para que realicen sus trabajos actuales". (GIL MENDOZA, 1986:20).

La UCECA marca como definición de Capacitación lo siguiente: "Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal". (MENDOZA NUÑEZ, 1984: 22).

El ARMO dice que Capacitación es el "Proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo". (Ibidem, 31:22).

“Se le llama Capacitación a la educación e instrucción de adultos, con el fin de hacer más productivo el trabajo”. (Ibidem, 31:22).

“El entrenamiento no es algo que se hace una sola vez para los empleados -se emplea de continuo en todo establecimiento bien manejado-. Cada vez que se obtiene que alguien haga el trabajo en la forma que se desea, se esta entrenando. Cada vez que se dan instrucciones o se discute un procedimiento, se está entrenando.”. (PIGORS, 1969: 297).

“Entrenamiento del empleado es el término usado para descubrir los procesos por los cuales las compañías preparan las técnicas y habilidades de los empleados no administrativos.”. (MCFARLAND, 1979:358).

“Entrenamiento,... su finalidad principal es mejorar los conocimientos propios de los participantes y ayudarlos a que sean más efectivos dentro de las relaciones interpersonales. También se le llama entrenamiento de sensibilidad.”. (HICKS, 1989:648).

“La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtarear, cada una de las cuales deberá ser aprendida posteriormente por el nuevo empleado”. (STONER, 1989:271).

3.1.2 Importancia de la Capacitación

La Capacitación actualmente es sumamente importante ya que además de usarla para que el trabajador realice mejor sus funciones, es una realidad que el personal en promedio únicamente tiene escolaridad media y pues la escolaridad superior es mínima.

“Es pues evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades”, (SILICEO, 1982:15).

La capacitación también es muy importante pues esta permitirá que el trabajador eleve su nivel de vida así como el de su familia, además le permitirá también perfeccionarse en lo que sabe hacer y esto le proporcionará una facilidad para asociarse con las demás personas, tanto con su familia, como con sus amigos y con sus compañeros de trabajo.

Por medio de la capacitación lograremos que el personal desee superarse cada día más y esto indudablemente beneficiará a la empresa.

3.1.3 La Capacitación en el Comercio como detonador del Servicio Excelente.

La capacitación es determinante en el medio comercial en la totalidad del país, también es un elemento importante y básico para que éste destaque en el mercado y se propicie una ventaja competitiva en un marco de búsqueda de la subsistencia, consolidación o expansión, según sea el caso, de cada negocio.

Las empresas comerciales deben tener muy claro que, en la actualidad, el cliente o consumidor de sus productos o servicios tiene una mayor conciencia de que puede exigir y comparar entre más opciones o negocios, que también le ofrecen productos similares en precio y calidad y, por lo mismo, ambas partes establecen una nueva relación; por un lado, un consumidor más exigente y, por otro, una empresa que debe considerar acciones más orientadas hacia los gustos y preferencias de sus consumidores.

De ahí que el producto, por sí solo, ya no atrae tan fácilmente al consumidor y por lo mismo las empresas comerciales deben manejar con más frecuencia el llamado valor agregado que el producto requiere y el cliente exige. Este es el servicio, por ello las empresas comerciales deben tener una nueva filosofía de servicio que les permita conservar a sus clientes actuales y desarrollar nuevos consumidores potenciales.

Por lo anteriormente señalado, la capacitación es un detonador para lograr el servicio excelente.

Podemos analizar algunos parámetros que nos pueden servir de argumentación:

Este punto concluyente es el resultado de las actividades de investigación de mercados que se han aplicado en plazas y centros comerciales, así como también en un gran número de establecimientos independientes del comercio en nuestro país.

Lo predominante es que los clientes exigen y piden que se mejore el servicio al tratar con ellos, o cuando la empresa establece comunicación con éstos.

Al detectar esta necesidad latente, la capacitación de los recursos humanos y de sus mandos se hace necesaria y básica para establecerla como "el detonador del servicio excelente", independientemente de que también se hace necesario evaluar o modificar sus sistemas, procedimientos y políticas actuales que les permitan ofrecer, en una mejor forma, "el valor agregado del servicio"; y para ello, también se hace necesario capacitar a los individuos que deban y puedan realizar esta función y que se refleje en una nueva actitud de cambio, hacia el servicio excelente, como una forma actual de conservar a sus consumidores o clientes.

Otro de los parámetros a destacar como un argumento es éste, dado que el fenómeno de la globalización es irreversible, y por otro lado alta competencia comercial son hechos que directamente afectaron a las empresas comerciales, al obligarlas a pasar por un proceso de depuración natural que refleja las fortalezas y debilidades de éstas y que las obligan a ejercer acciones de mejoría en sus estructuras y en su personal.

Nuevamente surge la capacitación como un detonador para el servicio excelente, es decir, es un factor básico para despertar interés en sus empleados y sensibilizarlos hacia el servicio excelente o quedarse en el camino de la lucha por el mercado comercial y aquí cabe mencionar "cuiden a sus empleados y ellos cuidarán de sus clientes".

No se podrá negar esta realidad actual dentro de los sectores industrial de servicios y empresas comerciales. Por lo mismo, se actualizan y cambian, o se quedarán en el proceso de depuración que origina la competitividad empresarial.

De lo anterior podemos remarcar la importancia de la capacitación nuevamente, de tal manera que las empresas mediocres son las que están en un mayor riesgo de

desaparecer, si no actúan con rapidez y eficacia en sus decisiones estratégicas para enfrentar los cambios actuales.

Ante esta realidad, la capacitación adquiere una mayor importancia, pues permite sensibilizar al elemento más volátil e impredecible que es la conducta humana, es decir, el recurso humano que es indispensable en todo organismo social, como lo es la empresa.

Al igual que se establecen estrategias para la producción, las finanzas y la comercialización de productos o servicios, se debe seguir una planeación estratégica para la capacitación, adiestramiento y desarrollo de todos los recursos humanos de la organización, considerando su nivel jerárquico y área, conceptualizándolo como un todo holístico; es decir, que la capacitación debe llegar a todo el personal de la empresa.

Lo anterior puede reflejarse en resultados medibles, al evaluar los niveles de productividad de cada una de las áreas de la empresa, antes y después de aplicar la capacitación. Es seguro que la mayoría de los resultados serán positivos en cuanto a cambios de conducta que se reflejarán en un mejor ambiente departamental y organizacional, así como en una mayor disposición a participar en sus actividades productivas que repercutirán en niveles más aceptables y eficaces de producción y aumento de las ventas.

La capacitación, debe considerar sus alcances, sus etapas, sus tiempos de realización y sus costos de inversión, programados de acuerdo con su muy específica situación, y con ello estarán utilizando la garantía de sobrevivencia, por sí mismas, para seguir adelante ante un mundo y mercado cambiantes día a día, en exigencias y necesidades a satisfacer.

La razón de existir de las empresas es tener utilidades y éstas se lograrán, en mejor medida, si la organización establece planes y programas de capacitación eficientes para todo su personal; en particular a sus vendedores que desplazan sus productos al mercado y disminuyen sus inventarios, generando así cuentas por cobrar, que al fin y al cabo son ingresos para la empresa, que le dará liquidez para enfrentar los gastos propios de su actividad comercial.

Ante esto, la capacitación por medio de programas particulares, en función de sus especialidades, les dará la oportunidad de tener una fuerza de ventas más capacitada para su tarea y, por lo mismo, generadora de mayores oportunidades de desplazar una mayor cantidad de productos comercializados por la empresa para la cual laboran.

En esta fase también la capacitación sirve para reforzar con la información relacionada con el mercado, el producto, la competencia, los precios y bienes y son un elemento de orientación y a la vez rector de los ajustes y nuevas estrategias de comercialización, que le exige el mercado.

No se puede negar que siempre estarán surgiendo personas emprendedoras en lo individual o en grupo que integran nuevas empresas, que presionan en el mercado actual de las empresas comerciales y, por lo mismo, se genera una mayor competencia que busca oportunidades, a la vez que las ofrece al mercado, en su comportamiento por existir ante el consumidor.

Esta situación obliga a que las empresas comerciales, en lo general, se muevan en condiciones similares en cuanto a la oferta del producto y aquí es donde las empresas exitosas pueden manejar el factor del valor agregado al servicio, esto sólo se puede lograr por medio de crear conciencia en sus empleados, a través de la capacitación, mostrando a su personal la importancia del buen manejo del cliente.

Es innegable que las empresas comerciales tienen que actualizarse en tecnología que les permita tener un mayor control de las mercancías que les surten sus proveedores, las cuales están marcadas con un código particular de cada uno de los proveedores, ya que las empresas comerciales tendrán que transformar y registrar a sus códigos propios para lograr unos inventarios plenamente identificados que les permitan conocer sus costos. (Administrative Today, 1997:54-55).

3.1.4 Necesidad de la Capacitación en el Personal.

Cuando hablamos acerca del surgimiento de la necesidad de capacitación en la empresa, es señal de que el personal tiene deficiencias para desarrollar su trabajo dentro de

la Organización o sencillamente que necesita estar actualizado y preparada para poder manejar la nueva tecnología y para poder competir con otras empresas del mismo giro.

Cuando el empleado tiene menos producción de lo esperado en su trabajo o cuando el desempeño es inadecuado no necesariamente significa falta de capacitación, pues esto puede ser resultado de otras causas, como son:

-> Falta de Motivación Personal.

-> Alguna enfermedad que le prohíbe desarrollarse con eficiencia, etc.

Para Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons, la necesidad de Capacitación es: "La diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esta diferencia".

Nava Corchado, Patiño Peregrina y Rodríguez C. apuntan "...quedaría por precisar también lo que es una necesidad de adiestramiento y capacitación, la que definiremos como la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona."

El autor señala el concepto de motivación en dos niveles:

a) Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.

b) Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro". Op. Cit.(31:22).

3.1.5 Tipos de Capacitación

Ya que hemos determinado la necesidad de entrenamiento en nuestra empresa, entonces procederemos a elegir el tipo de capacitación que más se adecue a nuestro organismo.

Existen básicamente 4 tipos de entrenamiento, éstos se mencionan a continuación y daremos una breve explicación de cada uno de ellos:

a) Inducción: Este tipo de entrenamiento consiste básicamente en tratar de que el nuevo personal se adecue a la empresa lo más rápido posible, que conozca las políticas, normas, reglamentos y todo lo correspondiente a la organización.

b) TWI o ADE: esto significa Training Within Industry o Adiestramiento dentro de la Empresa: Como su nombre lo indica el entrenamiento aplicado es dentro de la organización pues se aplican los programas de capacitación con el objeto de mejorar la productividad de los empleados.

c) Escuela Vestibular: Consiste en enseñar al nuevo personal de manera rápida las tareas que deben realizar.

d) Escuela General de la Organización: Esta escuela se ocupa principalmente del entrenamiento y el desarrollo del personal en la organización.

3.1.6 Principios de Aprendizaje.

Los principios de aprendizaje son lineamientos sobre los modos en que las personas aprenden con mayor eficacia.

Mientras se pongan en práctica más principios de aprendizaje el resultado será más eficaz.

- **Principio de Participación:** Si la persona que esta siendo capacitada tiene una actividad participativa en el curso, es más probable que esta persona no olvide mucho de lo que ahora esta aprendiendo, pues esta participando prácticamente durante el aprendizaje.
- **Principio de Repetición:** La repetición en muchos casos suele ser aburrida, sin embargo nos señala un patrón en nuestra memoria.
- **Principio de Pertinencia:** Nos señala que primero se define lo conveniente o las finalidades de determinado trabajo para enseguida señalar las tareas específicas.

- **Principio de Transferencia:** Si los programas de capacitación son muy cercanos a lo que es la realidad en el trabajo a desarrollar, es más fácil adaptarse al trabajo y a realizar las tareas lo más correcto posible.
- **Principios de Retroalimentación:** La retroalimentación puede funcionar como una motivación, ya que por medio de ésta el aprendiz puede darse cuenta de su avance en el desarrollo de actividades y así mismo juzgar su progreso para mejorarlo.

3.1.7 Aspectos Legales de la Capacitación en México

La Capacitación tiene su fundamento legal en la Ley Federal del Trabajo.

Primero mencionaremos la Obligación Patronal de proporcionar Capacitación a los trabajadores, su base se encuentra en la LFT en los Artículos 153-A al 153-X.

Señalaremos los que consideramos más importantes o básicos:

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

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

153-F: La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

- III.- Prevenir riesgos de trabajo;
- IV.- Incrementar la productividad; y
- V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

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

153-I: En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integrados por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, los cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Los Artículos restantes nos hablan de la vigilancia de las comisiones de capacitación, convocatoria para los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, bases para la designación de miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, cláusulas del Contrato Colectivo en materia de capacitación, aprobación de los planes, registro para capacitar, requisitos de los programas, constancias de capacitación, etc.

La Capacitación y el Adiestramiento también tiene fundamentos legales en la Ley del Seguro Social, esto es en el Artículo 234 fracción VI de dicha Ley, la que señala lo siguiente:

Cursos de Adiestramiento técnico y de capacitación para el trabajo a fin de lograr la superación del nivel de ingresos de los trabajadores.

Como hemos estado viendo, la capacitación es un elemento de gran importancia y es una obligación por parte de los patrones o la empresa hacia sus empleados y así nos la señala la LFT y la LSS que la menciona como una obligación.

3.1.8 Problemas Significativos de la Capacitación en México

Es muy compleja la problemática de la capacitación, las causas más representativas que han dado origen a su actual estancamiento.

De acuerdo con Reza Trosino (Revista Laboral No. 42, 1995), la problemática la podemos plantear en dos niveles: la que sucede en el entorno de las organizaciones y lo que pasa al interior de las mismas.

En el primer caso plantea que actualmente no existen en México las condiciones teórico-técnicas que pudiesen soportar, con modelo y conceptos, nuevos sistemas de actualización y formación de adultos; si a esto le sumamos que en muchos casos los administradores de capacitación carecen de interés por desarrollar referencias teóricas, habremos de entender el porqué el problema continúa presente y ante las nuevas exigencias del entorno, este mismo problema, agudiza las limitaciones de la capacitación en México.

Refiere a los conflictos internos de la capacitación en las empresas, la situación se vislumbra más compleja y por tanto también más grave; en esencia plantea que dentro de las instituciones existe una enorme improvisación en la administración de la capacitación: los planes y programas son hechos al vapor y se carece de un seguimiento; asimismo, las acciones emprendidas responden a una problemática irreal y en ocasiones es subjetiva, no existe una actualización permanente de los cuadros de instructores internos, falta presupuesto para el área y, por consecuencia, se carece de una infraestructura acorde con la importancia de la capacitación, no se tienen las herramientas administrativas básicas para reforzar el proceso y son pocas las facultades que tienen las áreas de capacitación al interior de las organizaciones.

Si sumáramos cada una de estas causas, comprenderíamos claramente el porqué nuestras estrategias educativas no tienen el impacto que buscamos y con ello lejos estamos de profesionalizar la capacitación en México.

Por momentos se ha perdido de vista lo que constantemente se menciona en el medio: "el factor humano es el elemento más valioso con que cuenta cualquier

organización". Con apatía, lo único que conseguimos es agudizar los problemas de México. (Laboral, 1997:91)

Concluimos entonces que la Capacitación nos ayudará a preparar mejor al personal para que pueda desarrollar su trabajo dentro de la organización de una manera eficiente.

Siendo que existen diversos tipos de capacitación entonces nosotros proponemos que la inducción es el mejor tipo de entrenamiento para el personal de nuevo ingreso y que este se adecue lo más rápido posible a la empresa; así mismo, para el personal existente sugiero que el mejor tipo de capacitación es el ADE Adiestramiento Dentro de la Empresa, ya que se aplican los programas de capacitación con el objeto de mejorar la productividad de los empleados.

Ya que existen algunos principios de aprendizaje y después de haberlos estudiado podemos decir que los más aplicables a la empresa o los que proponemos son:

- Principio de Participación: si el trabajador que esta siendo capacitado esta participando simultáneamente con la enseñanza, es más probable que esos conocimientos permanezcan en los empleados.
- Principio de Transferencia: mientras más reales sean los conceptos que se enseñan y mientras más se acerquen al trabajo a realizar, se facilitará la adaptación del empleado a la organización y facilitará también el desarrollo de sus funciones.
- Principio de Retroalimentación: por medio de este principio el empleado se dará cuenta por sí mismo de su progreso para desarrollar las actividades que le corresponden, además la retroalimentación puede funcionar como elemento de motivación para el aprendiz.

De esta manera concluimos mencionando que mientras más principios de aprendizaje se empleen, será mejor el aprendizaje de los trabajadores, esto en conjunto con el tipo de capacitación que se propuso, se obtendrá un mejor y mayor rendimiento de los aprendices.

CAPITULO 4

CONCEPTOS TEORICOS ACERCA DE LA MOTIVACION

4.1 LA MOTIVACION

4.1.1 Definición

Según Fernando Arias Galicia (1994) en su libro de Administración de Recursos Humanos nos señala que Motivación son "Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo."

En el Diccionario Enciclopédico Grijalbo la Motivación es: "Conjunto de motivos de un acto voluntario, o mecanismo de funcionamiento de tales motivos. Conjunto de razones por las que un asalariado trabaja. Junto a aquellas que responden a las necesidades materiales o psicológicas del trabajador, se encuentran las inducidas por la empresa, generalmente tendentes a lograr una adhesión sentimental de aquél a ésta."

"G. Murphy dice que la Motivación es el nombre genérico del hecho de que un organismo actúe parcialmente determinado por su propia naturaleza y su estructura interna". (VROOM, 1988: 366).

"Luis Haro Leeb (1992) dice que la Motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, o por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico".

Como una definición propia diremos entonces que: "Motivación es todo aquellos que provoca una reacción en la persona y en su comportamiento, esta reacción puede ser positiva o negativa."

4.1.2 Teorías de la Motivación

Teoría de la Expectativa

En esta teoría se trata de explicar "Como comienza el comportamiento de un individuo, cómo recibe energía, cómo la conserva. cómo la dirige y conserva y que tipo de reacción subjetiva se presenta en el organismo".

“Para que un empleado se desenvuelva en forma efectiva se necesita de 2 variables:

1ª La primera queda contenida en el concepto de una probabilidad de esfuerzo-recompensa.

2ª La segunda variable importante es el concepto del valor o valencia de la recompensa. Esto se refiere a la percepción individual del valor de la recompensa o resultado que podría obtenerse al desempeñarse en forma efectiva”. (VROOM, 37:146,147).

VENTAJAS:

- 1.- Determina la motivación del trabajador.
- 2.- Para muchas personas, las recompensas tienen alto valor positivo.

DESVENTAJAS:

1.- Los trabajadores creen que tienen que hacer un alto esfuerzo para que los puedan recompensar.

Teoría de Maslow

Maslow a través de sus estudios y observaciones determinó que hay una serie de necesidades las cuales un ser humano tiene que satisfacer.

El las clasificó en 5 niveles:

1ª Necesidades Fisiológicas: éstas necesidades consisten en satisfacer las necesidades primarias como son: comer, dormir, tomar agua, etc.

2ª Necesidades de Seguridad: al igual que en las necesidades fisiológicas, el individuo siente la necesidad de estar seguro él y su familia con respecto a las cosas que puedan suceder en el futuro.

3ª Necesidades de Amor o Sociales: éstas necesidades se refieren a que como el ser humano vive dentro de una sociedad, él necesita sentirse aceptado por su grupo y aliarse con las demás personas.

4ª Necesidades de Estimación: El ser humano requiere saber que dentro de los grupos donde pertenece es estimado y que es importante además de que tiene cierto prestigio entre los integrantes de ese grupo social.

5ª Necesidad de Autorrealización: Se refiere a que el hombre desea expresar sus conocimientos y sus ideas, es decir, dejar huella, esto se puede lograr únicamente mediante la comunicación con la sociedad, o sea, exponiendo su propia obra.

VENTAJAS:

1.- Existe una jerarquía de necesidades, que debemos satisfacer y van de la más importante a la menos importante.

2.- Define que tan importante es cada necesidad.

3.- Define que la seguridad en todos los aspectos es muy importante, ya que siendo personas seguras de sí misma podremos desarrollarnos con mayor facilidad tanto en la sociedad de amigos, familia o en el trabajo.

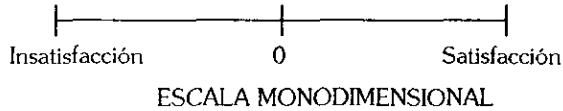
DESVENTAJAS:

1.- Puede suceder que no se satisfagan algunas de éstas necesidades, sin embargo pasamos a otro nivel de necesidades.

Teoría de Herzberg

Esta teoría también llamada Teoría Dual señala lo que dentro del trabajo puede provocar la satisfacción o la insatisfacción en él, existen diversos factores que pueden provocar la satisfacción, algunos de éstos factores pueden ser: que la persona sea innovadora, creativa y si tiene mucha responsabilidad en el puesto le servirá además como motivador; sin embargo, se puede obtener la insatisfacción dentro del trabajo si hay mal ambiente de trabajo, si el trabajador no siente que sus labores sean importantes o que tenga mucha responsabilidad y eso no le agrada, esto señala Herzberg, al igual dice que no se debe pensar en que lo contrario de la satisfacción no es necesariamente es la insatisfacción, ya que existe otro estado en donde la persona puede ser indiferente a lo que sucede, es decir, si no hay buen ambiente de trabajo o la persona realiza su trabajo porque tiene que hacerlo no necesariamente el trabajador esta ni satisfecho ni insatisfecho, sino indiferente.

Dice que se llega a dicho estado cuando factores extrínsecos al puesto están ausentes, factores como: limpieza, simpatía con los compañeros, etc.



"La teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción ". (ARIAS GALICIA, 1994:73).

Es decir, por ejemplo, las prestaciones de Ley, seguridad e higiene, capacitación, etc., no le dan satisfacción sólo evitan la insatisfacción, la cual se daría si esto faltara.

VENTAJAS:

- 1.- Se puede definir de una manera general cuales son los satisfactores e insatisfactores para el trabajador.
- 2.- Conociendo lo anterior se puede satisfacer un poco más al trabajador.

DESVENTAJAS:

- 1.- La empresa se puede equivocar en la forma de motivar a su personal y provocar la insatisfacción de su gente.
- 2.- Puede ser que al querer la satisfacción de alguien hayan puesto en riesgo algún aspecto personal como la insatisfacción de los demás compañeros o la violación de políticas establecidas.

Teoría de McClelland

Para McClelland, los seres humanos tienen 3 factores primordiales de motivación:

- 1.- De realización, de logro.
- 2.- De afiliación.
- 3.- De poder.

Las personas que están motivadas por el primer factor son aquellas que se trazan metas u objetivos con el propósito de alcanzarlos.

Los segundos están más interesados en tener relaciones personales más cálidas.

Y por último, aquellas personas que están motivadas por el poder son quienes quieren tener influencia sobre las demás personas.

Este autor menciona que son factores secundarios pero importantes la cultura del lugar donde vive una persona y también influyen los padres o familiares, si en un país se lucha por salir adelante, la gente va a estar motivada para sobresalir, igualmente si la persona ve en sus padres una gran influencia. El factor "logro" es el principal centro del desarrollo.

VENTAJAS:

- 1.- Lo que el trabajador busca se encuentra envuelto en los 3 factores.
- 2.- Se pueden obtener resultados medibles, o sea cuantitativos y cualitativos.

DESVENTAJAS:

- 1.- Si no se obtiene el "logro" que es lo principal, el personal se puede desmotivar.

4.1.3 Factores Motivacionales

Una organización puede obtener la participación de sus empleados si se les ofrecen alicientes o motivos que los ayuden a lograr por lo menos una de sus metas. Estos alicientes que ofrece la organización pueden ser variados y si resultan ser efectivos pueden mantener la participación de sus empleados por mucho tiempo.

Estos motivos o alicientes necesariamente deben estar basados en las necesidades que cada individuo tenga.

Existen diversidad de necesidades que comienzan con las fisiológicas hasta culminar de alguna manera en las de autorrealización (que pueden ser de diferente índole para cada persona), así como lo marca Maslow en su pirámide motivacional.

Hay diferentes tipos de motivadores en una persona y diferentes niveles de necesidades como son el logro, la afiliación, el poder, el miedo, el sexo, la agresión, el temor al fracaso, y como vemos estos factores pueden ser positivos o negativos, que motivan al personal a seguir adelante y superarse o a otros puede hacerlos sentir como fracasados y darse por vencidos muy pronto.

Además de existir los incentivos monetarios para una persona, también los hay de otras índoles como son la posición social, el prestigio o la satisfacción de pertenecer a alguna organización, la empresa puede ofrecer otro tipo de motivaciones a su personal, por ejemplo, al mejor trabajador del mes darle algún reconocimiento como un diploma o una carta donde la empresa los exhorte a continuar adelante ofreciendo lo mejor de sí mismo, otra forma por medio de la cual se puede motivar al personal es recompensándolo con darle un día más de vacaciones o quizá ofreciéndoles unas vacaciones pagadas en algún lugar que ellos decidan. Saber cuáles son los factores de motivación de cada trabajador es muy importante, puesto que la gente tiene diferentes niveles de motivación y los factores que los motivan varían de persona a persona y de esta manera la empresa tendrá los conocimientos necesarios para brindarles lo que ellos necesitan para motivar al personal y que este siga rindiendo en su trabajo y obtener de él lo que se desea.

Los cambios de conducta pueden considerarse como resultado temporal o definitivo de modificaciones estructurales en el sistema nervioso, del desarrollo de una secuencia no variable de sucesos precodificados en un computador viviente o como el efecto accidental de sucesos a cualquier organismo.

4.1.4 La Motivación en México

Debido a que cada País es diferente en su forma de vida, cultura, costumbres, su gente requiere de distintas formas de satisfacer sus necesidades y tiene diferentes motivaciones, por lo tanto en cada lugar del mundo serán distintas las motivaciones que tenga una persona y diferentes las formas de satisfacer dicha necesidad de motivación.

Estudios realizados en México nos indican que dentro del mismo País se tienen distintos factores de motivación, para un grupo de secretarias la mejor motivación es el

tener un jefe comprensivo y justo, para un grupo de obreros lo principal es que en el lugar de trabajo se tengan buenas condiciones, para un grupo de gerentes la motivación es que les den libertad para tomar decisiones, esto nos indica claramente que si en un mismo País se tienen diferentes factores motivacionales, mayor será la diferencia con los demás Países, por lo tanto, no se pueden aplicar las diferentes Teorías Motivacionales que se han indicado en el extranjero.

En los estudios realizados por Arias Galicia (1994) con empleadas de oficina y obreras, otro estudio realizado en una empresa norteamericana pero instalada en México y por último un estudio de obreras en Monterrey, se observaron dos aspectos importantes: Sexo y ocupación, y se obtuvieron los resultados siguientes: Seguridad en el Empleo, Jefes justos y comprensivos, buenas condiciones del lugar de trabajo, autorrealización, etc., además el salario es muy importante si satisface cuando menos las necesidades primarias de una persona o una familia, y mencionaron que éstas son sus motivaciones.

Los empleados en México consideran más importante la amistad y sus obligaciones, comparado con otros países como Estados Unidos, ya que en dichos estudios se observó también que el trabajador mexicano muchas veces es capaz de cambiar de opinión o ser diferente antes que perder a su familia o amigos.

Si evaluamos los factores motivacionales de McClelland con los arrojados en la realidad como resultado de las investigaciones realizadas en México, se encontró que las personas tienen como factor principal de motivación la afiliación con las personas, ya que tenemos una mayor aceptación por parte de los compañeros obtendremos un buen ambiente de trabajo y si la familia al mismo tiempo que los amigos de afuera de la empresa nos aceptan bien, entonces estaremos un poco más seguros de nosotros mismos y por lo tanto motivados.

Fernando Arias Galicia modificó la escala de Maslow, de acuerdo a lo que sus investigaciones arrojaron, señalando el grado de mayor insatisfacción, quedando de la siguiente manera:

1. Seguridad

2. Autonomía

3. Autorrealización

4. Sociabilidad

5. Estima

La motivación en México esta claramente dada por la estima de las personas, siendo para ellos lo más importante y principal, porque de esa manera están afiliados tanto a su familia como a sus amigos; y la seguridad es la necesidad menos satisfecha, pues dadas las condiciones del País tanto económicas como políticas, etc. no hay seguridad en las calles, en el trabajo, no sabemos durante cuanto tiempo tendremos nuestro trabajo y muchas veces no hay seguridad ni en nuestra propia casa, pues estamos expuestos a los problemas cotidianos como son: robos, amenazas, etc. y por lo tanto es la necesidad más difícil de cumplir y satisfacer, considerando que también hay necesidades de amor y aceptación, éstas son más fácil de satisfacer que las antes mencionadas.

Con respecto a la motivación de los trabajadores podemos concluir entonces que existen diferentes factores motivacionales, y que depende del lugar y las personas con quien permanezcamos o convivamos para determinar el factor que más nos motive, es decir, si estamos con los amigos, nuestra familia o nuestra pareja es muy importante sentirnos amados, aceptados y estimados para ellos además de saber que somos importantes para ellos, sin embargo, en nuestro trabajo tal vez el mejor motivador es saber o sentir que hacemos bien el trabajo, saber que nos autorrealizamos y por lo tanto recibir alicientes monetarios y algún premio por parte de la empresa que nos indique que somos buenos en lo que hacemos. Para poder llegar a lo anterior debemos estar bien con nosotros mismos y una forma de lograrlo es satisfacer nuestras necesidades básicas.

Proponemos entonces que la mejor y más adecuada teoría motivacional para los empleados es la Teoría de Maslow.

CAPITULO 5

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 Descripción de la Capacitación en "Teléfonos de México, S.A. de C.V."

Ya hemos observado que la capacitación del personal es muy importante para que la empresa tenga una buena imagen con sus clientes reales y potenciales, la empresa se ha dado cuenta de esta importancia y tiene Centros de Capacitación en diferentes puntos de la República Mexicana y pretende en un futuro tener una nueva especialidad dedicada a la capacitación.

Para enfrentar el reto que se vive en el ambiente laboral de TELMEX, con la introducción de nuevas tecnologías y la apertura del mercado en la industria de las telecomunicaciones, es necesario atender de manera integral al cliente y estar en mejores condiciones para ofrecer todos nuestros productos y servicios, lo anterior trae consigo cambios cualitativos y cuantitativos en los puestos de trabajo, y por esta razón se requiere de un nuevos perfil que tienda a profesionalizarse.

La prioridad es conservar el empleo en las mejores condiciones y para ello debemos evolucionar y desarrollamos, tomando conciencia de que esto implica en los trabajadores de TELMEX, un gran esfuerzo, un desafío, una actitud propositiva de cambio, de reconversión, donde demostremos que queremos seguir siendo incluíbles dentro de las áreas estratégicas de nuestra empresa, y que la misma salga adelante como la mejor empresa de telecomunicaciones de nuestro País.

El fin que persigue una nueva especialidad, es ofrecerle a los clientes, nuestros productos y servicios de una manera integral, orientando nuestro quehacer productivo a la atención de sus requerimientos y necesidades con excelencia, y para ello es necesario el conjugar y coordinar funciones y labores en principio de las especialidades de Tráfico y Comercial con sus respectivas áreas afines y demás que se hagan necesarias, para lograr la satisfacción total del cliente.

5.2 Descripción de la Motivación en "Teléfonos de México, S.A. de C.V."

Al igual que la capacitación la empresa considera que es importante también que el personal este motivado cuando realiza su trabajo, ya que de esta manera se sentirá mejor y por lo tanto tendrá mayor empeño en realizar bien el trabajo que realiza.

La forma que la empresa usa para tener motivado a su personal en primer lugar es la capacitación y en cuanto a otro método son las remuneraciones económicas que se usan en cualquier empresa, la diferencia es que en esta empresa los incentivos económicos que se dan son más altos que la mayoría de las empresas.

La empresa proporciona incentivos como los siguientes:

Premio por Puntualidad

Premio por Productividad

Horas Extras, pero este tipo de incentivos ha desaparecido en algunos departamentos de la Empresa.

5.3 Formato de los Cuestionarios aplicados al Personal y al Jefe del Departamento.

CUESTIONARIO

(Para los empleados).

Esta investigación que se realiza en el Departamento Técnico de la Empresa Teléfonos de México, S.A. de C.V. esta dirigida a conocer cual es la importancia de la capacitación como factor de motivación y saber que tan importante es cada uno de estos factores en el desempeño del personal.

1.- Qué Edad tiene Usted?

- a) 25 a 30 años b) 31 a 35 c) 36 a 40 d) 41 a 45 e) 46 a 50

2.- Su Sexo es: M F

3.- Qué Escolaridad tiene Usted?

- a) Primaria b) Secundaria c) Preparatoria d) Técnica e) Universitaria

4.- Departamento al que pertenecía antes de incorporarse al Depto.

Técnico: _____

5.- Qué puesto ocupa en la empresa? _____

6.- Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa? _____

7.- Cuánto tiempo tiene laborando en el Departamento Técnico? _____

8.- Recibe capacitación por parte de la empresa? Si No

9.- Cada cuánto tiempo recibe la capacitación?

a) 1 a 2 veces al año b) 3 a 4 veces al año c) Ninguna

10.- Dónde le proporcionan la capacitación?

11.-Cuál es el objetivo de su puesto?

12.- Cuáles son las actividades que realiza en su puesto? _____

13.- Cuáles son las que considera más importantes?

14.- Cuáles son las actividades sobre las que Usted considera debería ser capacitado?

15.- Conoce Usted los programas de capacitación que usa la empresa? Si No

16.- Cómo considera Usted la capacitación que recibe?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala Pésima

17.- La Capacitación que recibe es:

Concepto	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Pésima
Periodicidad						
Tiempo de Capacitación						
Temas de las Actividades						
Obsoleta						
Información clara						
Material de Apoyo						

18.- Considera Usted que la capacitación que recibe le ayuda a realizar mejor su trabajo?

Si No

19.- Porqué? _____

20.- Le gusta el trabajo que realiza? Si No

21.- Porqué? _____

22.-Cuál fue la causa de su reubicación en este Departamento?

23.- Recibe incentivos por parte de la empresa? Si No

24.- En caso de que la empresa proporcione incentivos, Considera que el sistema para decidir quienes tienen derecho a ellos es objetivo? Si No

25.- ¿Porqué? _____

26.- Qué tipo de incentivos le proporciona la empresa?

27.- Cómo considera el ambiente de trabajo?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo
Pésimo

28.- Cómo es su relación con sus compañeros?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala
Pésima

29.- Cómo es su relación con sus jefes inmediatos?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala
Pésima

30.- Hay rotación de personal en la empresa? Si No

31.- Se considera apto para desempeñar su trabajo actual? Si No ¿Porqué?

32.- Considera que el trabajo que desempeña actualmente cubre todas sus necesidades personales? Si No

33.- Cuáles no son cubiertas?

a) Necesidades Básicas b) De Seguridad c) De Amor y Sociales
d) De Estimación e) De Autorrealización

34.- El sueldo que percibe cubre sus necesidades?

Completamente Sólo las básicas No es suficiente

35.- La imagen que Usted tiene de la empresa es:

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala Pésima

36.- Porqué? _____

37.- Falta Usted a su trabajo?

Nunca Ocasionalmente Con frecuencia

38.- Ha sufrido algún accidente en el trabajo? Si No

39.- Cuál ha sido la causa? _____

40.- Ha sido promovido de puesto en este Departamento? Si No

41.- Considera que Usted tiene algún compromiso con la empresa? Si No

42.- ¿Porqué? _____

CUESTIONARIO

(Para el Jefe del Departamento).

Esta investigación que se realiza en el Departamento Técnico de la Empresa Teléfonos de México, S.A. de C.V. esta dirigida a conocer cual es la importancia de la capacitación como factor de motivación y saber que tan importante es cada uno de estos factores en el desempeño del personal.

1.- Qué Escolaridad tiene Usted?

a) Primaria b) Secundaria c) Preparatoria d) Técnica e) Universitaria

2.- Qué puesto ocupa en la empresa? _____

3.- Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa? _____

4.- Considera Usted que la capacitación es importante para el personal y el desempeño de su trabajo? Si No Porqué? _____

5.- La empresa proporciona capacitación a su personal? Si No

6.- Si proporciona capacitación, Los Capacitandos son internos o externos?

7.- Cada cuánto tiempo proporciona capacitación a sus empleados?

8.- Cuál considera Usted que sea el Departamento que más necesita de Capacitación?

9.- Cuáles son las actividades a realizar en el Departamento Técnico?

10.- Cuáles considera Usted las actividades más importantes del Departamento Técnico?

11.- Cuál es el objetivo de este Departamento? _____

12.- Conoce Usted los diferentes tipos de capacitación que existen? Si No

13.- Conoce Usted los diferentes principios de aprendizaje que existen? Si No

14.- Qué tipo de capacitación y aprendizaje usan en la empresa? _____

15.- Qué programas de capacitación usa la empresa para el Departamento Técnico?

16.- Tiene la empresa algún método para la detección de necesidades de capacitación del personal?

17.- Cuáles son las actividades sobre las que Usted considera debería darse capacitación en este Dpto?

18.- Considera Usted que por el hecho de recibir capacitación, su personal se siente motivado?

Si No Porqué?

19.- La capacitación que recibe su personal considera que es:

Concepto	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Pésima
Periodicidad						
Tiempo de Capacitación						
Temas de las Actividades						
Obsoleta						
Información clara						
Material de Apoyo						

20.- La empresa proporciona incentivos a sus empleados? Si No

Porqué?

21.- En qué consisten los incentivos que proporcionan al Departamento Técnico?

22.- La empresa tiene algún sistema para la determinación de incentivos para el personal?

Si No Cuál es?

23.- En caso de que la empresa proporcione incentivos, Considera que el sistema para decidir quienes tienen derecho a ellos es objetivo? Si No

24.-

¿Porqué?

25.- Cómo considera el ambiente de trabajo del Dpto. Técnico?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo Pésimo

26.- Cómo es su relación con sus subordinados?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala Pésima

27.- Cómo considera la satisfacción de necesidades del personal?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala Pésima

28.- Hay rotación de personal en este Dpto.? Si No

29.- Porqué?

30.- Su personal del Dpto. Técnico falta con frecuencia? Si No

31.- Porqué? _____

32.- En este Departamento su personal ha sufrido algún accidente en el trabajo? Si No

33.- Cuál ha sido la causa? _____

34.- En este Departamento realizan la valuación de puestos? Si No

35.- ¿Porqué? _____

5.4 Análisis de Resultados

Debido a que en el Departamento de Planta Exterior hay diferentes niveles de puestos en el nivel técnico se investigó a todo el personal y enseguida se presentarán los resultados arrojados de la investigación, cuales son las áreas en las que deben ser capacitados o en su caso quienes necesitan de mayor motivación para posteriormente analizar las respuestas obtenidas de el Jefe del Departamento y de esa manera podremos hacer una comparación y sacar conclusiones.

5.4.1 Auxiliares Especiales de Planta

Son dos personas que son Auxiliares Especiales de Planta. Ambas personas son del Sexo Masculino, las dos personas se encuentran entre los 41 y 50 años de edad, además sabemos que uno de ellos cursó únicamente la primaria y otro la preparatoria.

En cuanto al tiempo que tienen laborando en la empresa su antigüedad es mayor a los 20 años de servicio, ya que el primero de ellos tiene 25 años en la empresa y el segundo tienen 23 años y el mismo tiempo laborando en el Departamento de Planta Exterior.

Se les cuestionó si recibían capacitación por parte de la empresa y como resultado se obtuvo que Sí y que se les proporcionaba de 1 a 2 veces por año, aunque la primera persona agregó a su respuesta que él tenía aproximadamente 2 años que ya no recibía capacitación debido a su salud, debido a que ya no se encuentra en condiciones de viajar y le falla un poco su vista.

Mencionaron que la Capacitación se les proporciona en el Centro de Capacitación de la Empresa, donde se tienen algunas cedes como: Celaya, Zamora, Cuemavaca, Morelia, México, Acapulco, Cuautla y en ocasiones aquí en Uruapan.

El principal objetivo de este puesto es atender, supervisar y planificar las líneas telefónicas. Las actividades que realiza son:

Planificar, supervisar, planear las nuevas líneas telefónicas, entre otras y todas las consideran igualmente de importantes ya que lo que se persigue es dar un buen servicio al cliente.

Mencionaron que están capacitados en todo, sólo que les hacia falta un poco sobre computación, pero la primera persona hizo mención que la pantalla de la computadora aún teniendo protector le ocasionaba molestias en su vista y dolores de cabeza y por esa causa no recibía ya capacitación.

Ninguna de las dos personas conoce los programas de capacitación que usa la empresa, más sin embargo, consideran que la capacitación que reciben es muy buena y consideran que en cuanto a periodicidad es muy buena (contesto únicamente una persona) porque así continuamente están recibiendo instrucción sobre la nueva tecnología, el tiempo que dura la capacitación también lo considera muy bueno, los temas de actividad son nuevos, actuales y los ayuda a manejar mejor la nueva tecnología. La información que les proporcionan los capacitandos es buena al igual que el material de apoyo y por lo tanto consideran que la capacitación que recibe le ayuda a realizar mejor su trabajo, debido a que tienen un mejor desenvolvimiento y por lo tanto una mejor toma de decisiones.

A ambas personas les gusta el trabajo que realizan ya que lo consideran interesante y porque se siente útiles para sus compañeros y para el personal de confianza.

Los dos empleados dijeron que Sí reciben incentivos por parte de la empresa. Pero una de las personas no considera justo el sistema que se tiene para proporcionar incentivos ya que considera que algunos de sus compañeros no trabajan como debería de ser y sí reciben incentivos; a diferencia de la otra persona dijo que sí era justo el sistema ya que dijo que si no fueran justos el personal no estaría trabajando. Ambos coincidieron en su respuesta que los incentivos son económicos.

Con respecto al ambiente de trabajo una de las personas lo consideró regular y otro bueno; ambos reconocieron que la relación con sus compañeros de trabajo y sus jefes inmediatos era buena.

Dentro de la empresa y en sí de este Departamento hay rotación de personal, en cuanto a que si se consideran aptos para desempeñar su trabajo actual uno dijo que sí porque había sido capacitado para realizar bien su trabajo, y otro dijo que no ya que le hacia falta experiencia.

Los dos Auxiliares consideran que el trabajo que realizan cubre todas sus necesidades personales; sin embargo, en cuanto a su sueldo considera uno de ellos que cubre sus necesidades completamente y otro mencionó que solo cubre las básicas

Los dos empleados tienen una imagen buena de la empresa, son dos opiniones diferentes, una de ellas es porque es donde la persona pasa mayor tiempo y otro dijo que es donde se le ha dado la oportunidad de trabajar y crecer.

Faltan a su trabajo ocasionalmente, ninguno de los dos ha sufrido algún accidente de trabajo y han sido promovidos de puesto en este Departamento. Los dos se sienten comprometidos con la empresa, ya que deben cuidar su imagen y cumplirle a la empresa donde trabaja.

5.4.2 Auxiliar De Planta

Los auxiliares de planta se encuentran en diferentes edades uno de ellos en los 41 a 50 años de edad, su sexo es masculino y su escolaridad es del primero Secundaria y del segundo la primaria.

Ambos empleados han pertenecido siempre al Departamento de Planta Exterior, su puesto es Auxiliar de Planta, las dos personas tienen laborando en la empresa más de 20 años y el mismo tiempo en el Departamento de P. E., reciben capacitación por parte de la empresa de 1 a 2 veces por año, la capacitación se las proporcionan en Celaya, Cuernavaca, Morelia, Uruapan, entre otros.

El principal objetivo de su puesto es brindar servicio al cliente; sus actividades en el Puesto son: Postería, cables, mantenimiento, coordinación e instalación y todas son igual de importantes opinó una persona y la otra dijo que él consideraba más importantes Coordinación e Instalación.

Este personal al igual que el anterior opina que le hace falta ser capacitado en computación, ambas personas dijeron conocer los programas de capacitación que usa la empresa y consideran excelente la capacitación que reciben.

Consideran que la periodicidad, tiempo de capacitación, temas de actividades, la información y el material de apoyo esta muy bien y la capacitación no es obsoleta.

Ambos opinan que la capacitación que reciben les ayuda a realizar mejor su trabajo porque están aprendiendo práctica y teóricamente.

Les gusta trabajar y sentirse útiles por lo tanto les gusta su trabajo. Ambos reciben incentivos por parte de la empresa y consideran justo el sistema que usa la empresa para proporcionar los incentivos, porque brindan motivación.

Coincidieron en que los incentivos son monetarios u pueden ser por puntualidad y tiempo extra.

Consideran el ambiente de trabajo bueno al igual que la relación con sus compañeros y con sus jefes inmediatos. Sí hay rotación de personal y el personal se considera apto para desempeñar su trabajo porque conocen todo. Ambos consideran que el trabajo que realizan cubren todas sus necesidades personales y sus sueldos cubren sus necesidades completamente.

La imagen que tienen de la empresa es excelente porque dicen es una empresa muy buena, de los dos auxiliares uno nunca falta a su trabajo y otro ocasionalmente y solo por enfermedad. Ninguno ha sufrido accidentes de trabajo y han sido promovidos de puesto. Los dos consideran tener un compromiso con la empresa ya que esta es quien les brinda el trabajo.

5.4.3 Probador de Primera

En este nivel jerárquico son tres personas las cuales son del sexo femenino y que se encuentran una de ellas entre los 25 a 30 años y otra entre los 31 a 35 años y ambas estudiaron la secundaria. La tercera persona es del sexo masculino y se encuentra entre los 41 a 45 años y tiene hasta la preparatoria de estudios.

Las dos mujeres pertenecían anteriormente al Departamento de Tráfico, una de ellas tiene 10 años en la empresa y otra 13 años, y en el Departamento de Planta Exterior tienen 3 años, el otro probador tiene 10 años en la empresa y los mismos en el Departamento de Planta Exterior.

Las tres personas dijeron recibir capacitación por parte de la empresa 1 o 2 veces por año, la capacitación que les brinda la empresa generalmente es fuera y en algunas ocasiones aquí en Uruapan.

El principal objetivo del puesto es desempeñar un buen servicio; las actividades a realizar dentro de este puesto son: Reparación, instalación, cables, distribuidor general. El personal femenino considero que era más importante la instalación y reparación, sin embargo, la persona del sexo masculino consideró que todas las actividades son muy importantes.

Los tres probadores consideraron que están capacitados en todo y dijeron conocer los programas de capacitación que usa la empresa; el personal femenino considera que la capacitación que reciben es buena en todos los aspectos y el personal masculino considera la capacitación excelente en todo.

Todo el personal dijo que la capacitación les ayuda a realizar mejor su trabajo porque están mejor preparados para realizarlo y además hace el trabajo más eficientemente.

A todos les gusta el trabajo que realizan porque sienten que hacen una labor, se sienten útiles e incluso le llegan a tomar cariño a lo que hacen.

La causa de reubicación del personal femenino a este departamento fue la desaparición del Departamento de Tráfico o 02 Operadora.

Todos reciben incentivos por parte de la empresa y consideran que es justo el sistema que usa la empresa para proporcionar incentivos ya que dicen que todos tienen la misma oportunidad de recibirlos, porque es motivación para quien se esfuerza y hay parámetros establecidos para proporcionarlos. Los incentivos que les proporciona la empresa son monetarios.

El personal femenino considera bueno el ambiente de trabajo mientras que la otra persona lo considera muy bueno. En cuanto a la relación con sus compañeros el compañero considero la relación muy buena y las mujeres la consideran una buena y otra regular, sin embargo la relación con sus jefes inmediatos la consideran buena mientras que el compañero la considera muy buena.

Los tres coincidieron en que hay rotación de personal, todos se consideran aptos para desempeñar su trabajo porque están capacitados y tienen la capacidad y los cursos necesarios para realizar ese trabajo.

Consideran que el trabajo que desempeñan actualmente cubren todas sus necesidades personales, una de las mujeres opinó que su sueldo cubre únicamente sus necesidades básicas y las otras dos personas consideran que su sueldo cubre las necesidades completamente.

El personal masculino dijo no haber tenido ningún accidente de trabajo, el personal femenino sí ha tenido accidentes de trabajo, debido al miedo y por descuido de otra compañera a la cual se le cayó el taladro y la golpeo en la cabeza.

El personal femenino no ha sido promovido de puesto, pero el compañero sí.

La imagen que tienen de la empresa es buena, muy buena, dos personas contestaron que ocasionalmente faltan a su trabajo mientras que otra dijo nunca faltar.

Consideran que tienen un compromiso con la empresa, ya que esta les proporciona todo y consideran que tienen que responder bien, porque les ha ayudado a superarse y porque les brinda la oportunidad de sacar adelante a su familia.

5.4.4 Probador de Red

El personal que ocupa este puesto son del sexo femenino y se encuentran entre los 25 a 30 años y cursaron hasta Preparatoria, ambas pertenecían al Departamento de Tráfico, una de ellas tiene 9 años en la empresa y otra tiene 10 años y ambas tienen 3 años en el Departamento de Planta Exterior.

Reciben capacitación por parte de la empresa de 1 a 2 veces por año en CECAP o Centro de Capacitación de Telmex, el objetivo de su puesto es ofrecer un mejor servicio, las actividades a realizar en este puesto son dar mantenimiento a líneas y la consideran muy importante.

Consideran ser capacitadas en todas las áreas y sí conocen los programas de capacitación y consideran esta muy buena en cuanto a periodicidad, tiempo de capacitación, temas de actividades, información clara, material de apoyo y actual.

Consideran también que la capacitación que reciben les ayuda a realizar mejor su trabajo porque están actualizadas y les dan el material de trabajo que ocupan.

Les gusta el trabajo que realizan porque tienen un trato directo con el cliente, la causa de su reubicación en este Departamento fue la desaparición del Departamento de Tráfico y la modernización de la empresa.

Reciben incentivos por parte de la empresa, consideran justo el sistema que se usa para proporcionarlos porque es motivación y ellos saben que si son productivos les dan sus incentivos, ya que éstos son monetarios.

Consideran al ambiente de trabajo como bueno, la relación con sus compañeros muy buena al igual que con sus jefes inmediatos. Hay rotación de personal en la empresa, y

se consideran aptas para desempeñar su trabajo actual porque las capacitan para poder realizar su trabajo y por satisfacción de hacer las cosas bien y les gusta.

Consideran que el trabajo que desempeñan actualmente cubren sus necesidades personales y el sueldo que perciben cubren sus necesidades completamente y la imagen que tienen de la empresa es muy buena por el servicio que ofrece.

Una falta a su trabajo ocasionalmente y otra nunca, no han sufrido ningún accidente de trabajo y no han sido promovidas de puesto. Una de ellas que sí tiene un compromiso con la empresa porque ha recibido satisfacciones y se siente comprometida con su trabajo, la otra persona no considera que tenga compromiso con la empresa porque ella paga con su trabajo lo que le dan.

5.4.5 Técnico Probador

Son dos personas las que ocupan este puesto, una de ellas se encuentran entre los 25 a 30 años y otro entre los 31 a 35 años de edad, son del sexo masculino, el primero tiene escolaridad hasta 8º semestre de Contaduría y la otra persona tiene estudios hasta preparatoria.

Siempre han pertenecido al Departamento de Planta Exterior, uno de ellos tiene 12 años y otro 15 años laborando en la empresa y por lo tanto en el mismo departamento, ambos reciben capacitación por parte de la empresa y se les proporciona de 1 a 2 veces por año en el CECAP, el principal objetivo del puesto es atender líneas, mantenimiento, reparación, entre otros, la que consideran más importante es mantenimiento y consideran se les debería de capacitar más sobre esta actividad.

No conocen los programas de capacitación que usa la empresa y uno de ellos considera regular la capacitación que recibe mientras que otro la considera muy buena en todos los aspectos.

Mencionan que la capacitación que reciben les ayuda a realizar mejor su trabajo porque tienen conocimientos sobre lo que realizan, les gusta su trabajo porque les sirve para su desarrollo y les da oportunidades económicas.

Reciben incentivos económicos, uno de ellos considera que el sistema que usa la empresa es bueno y justo y otra de las personas considera que no es justo porque no se respetan las reglas, los tipo de incentivos que proporcionan son incentivos a la productividad pero son monetarios.

Una de las personas considera muy bueno el ambiente de trabajo y la relación con sus compañeros y con sus jefes inmediatos, pero otro considera bueno el ambiente de trabajo pero regular la relación con sus compañeros y con sus jefes inmediatos. Hay rotación de personal, pero se sienten aptos para desempeñar su trabajo actual porque están capacitados.

Consideran que el trabajo que realizan cubren todas sus necesidades personales, pero en cuanto al sueldo dice uno de ellos que solo cubre sus necesidades básicas mientras que la otra persona considera cubrir sus necesidades completamente.

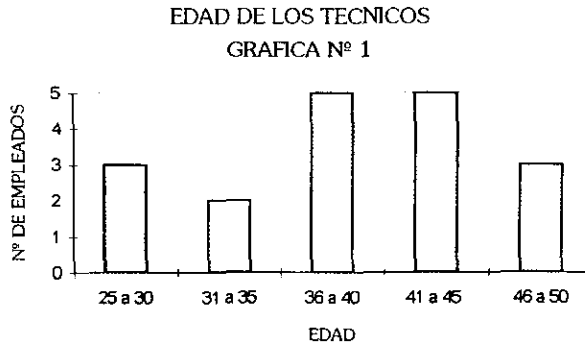
La imagen que tienen de la empresa es buena ya que esta tiene mucho que dar. Ocasionalmente faltan a su trabajo. Uno de ellos ha sufrido accidente de trabajo por descuido y ha sido promovido de puesto en este departamento. La otra persona también ha sido promovida de puesto pero no ha sufrido ningún accidente de trabajo.

Ambas persona consideran tener un compromiso con la empresa porque es un contrato moral el que tiene por el servicio que presta recibe un sueldo y la otra persona dice que porque la empresa le ha dado la oportunidad de crecer.

5.4.6 Técnico Operario

Aquí se presentarán las respuestas de 18 personas que ocupan este puesto.

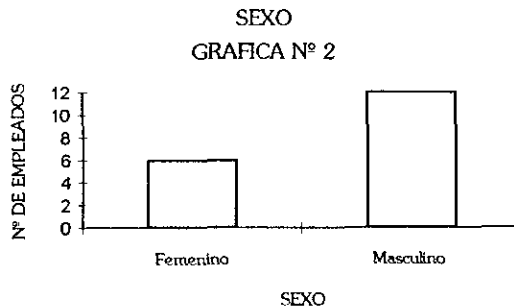
1.- ¿ Qué Edad tiene Usted?



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Como podemos observar en la gráfica, obtuvimos que un 27.77% de los empleados se encuentran entre los 25 a los 35 años de edad, un 72.23% se encuentran de los 36 a los 50 años de edad. Por lo tanto, podemos apreciar que más de la mitad de los empleados se encuentran en una buena edad para continuar desarrollando el trabajo y actividades que se les han encomendado.

2.- Su Sexo es:

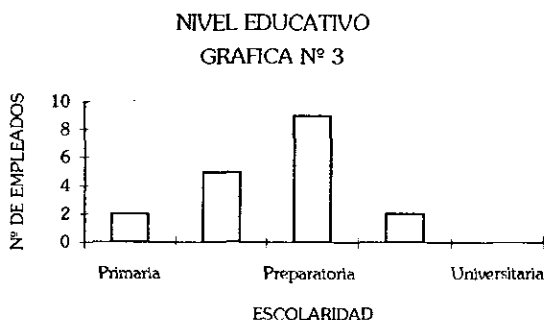


FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Los resultados obtenidos nos señalan que el 33.33% de los técnicos son del sexo femenino y el 66.67% pertenecen al sexo masculino, por lo que podemos ver en la gráfica que el doble de trabajadores con respecto al sexo femenino son hombres.

Además, podemos observar también que la mayoría de los trabajadores del sexo masculino se encuentran en las edades de 36 a 50 años y las mujeres el 90% se encuentra entre los 25 a los 35 años y solamente el 10% se encuentra entre los 36 y los 40 años.

3.- Qué Escolaridad tiene Usted?



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Los resultados nos arrojaron que el 100% de los trabajadores tienen por lo menos la primaria terminada y no existiendo con estudios profesionales terminados, ya que solamente uno de los trabajadores tiene estudios de contabilidad pero no terminó la Universidad.

El 11.11% del total de los empleados tienen estudios de primaria, el 27.77% tienen la secundaria terminada, el 50% tiene estudios medio superiores y por último el 11.11% tiene estudios técnicos.

De las personas que tienen estudios técnicos son sobre contabilidad y son del sexo femenino.

4.- Departamento al que pertenecía antes de incorporarse al Depto. Técnico:

Las 6 personas del sexo femenino pertenecían anteriormente al Departamento de Tráfico.

5.- Qué puesto ocupa en la empresa?

Las 18 personas entrevistadas ocupan el Puesto de Técnicos Operarios.

6.- Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

Todas las personas tienen laborando entre 10 y 23 años en la empresa.

7.- Cuánto tiempo tiene laborando en el Departamento Técnico?

Todas las personas del sexo masculino tienen de 10 hasta 23 años laborando en este departamento, en tanto que 6 personas del sexo femenino tienen laborando en este departamento únicamente 3 años.

8.- Recibe capacitación por parte de la empresa?

Las 18 personas entrevistadas dijeron que sí reciben capacitación por parte de la empresa.

9.- Cada cuánto tiempo recibe la capacitación?

Todos coincidieron que la capacitación la reciben de 1 a 2 veces al año.

10.- Dónde le proporcionan la capacitación?

La capacitación que reciben se les proporciona en el CECAP o centros de capacitación que tienen en Celaya, Morelia, México, Zamora, Uruapan, Cuautla, Cuernavaca, etc.

11.- Cuál es el objetivo de su puesto?

Checar que las líneas estén bien, dar un servicio al cliente, mantenimiento a las líneas, reparar cables, reparar teléfonos y dejar satisfecho al cliente,

12.- Cuáles son las actividades que realiza en su puesto?

Cables, mantenimiento a cables, gas, cables, construcción, hacer instalaciones nuevas, arreglar teléfonos, postería, reparaciones, instalación en el distribuidor general, probar líneas.

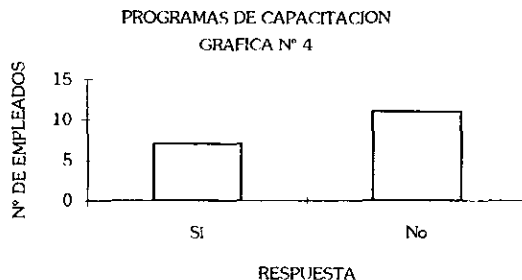
13.- Cuáles son las que considera más importantes?

Todos consideran que todas las actividades que realizan son igualmente importantes.

14.- Cuáles son las actividades sobre las que Usted considera debería ser capacitado?

15 personas consideran estar capacitados en todo, uno dijo que necesitaba afinar conocimientos, otro dijo que le gustaría que se le capacitara en actividades de auxiliar y un último dijo que le faltaba capacitación en computación y tener actualización.

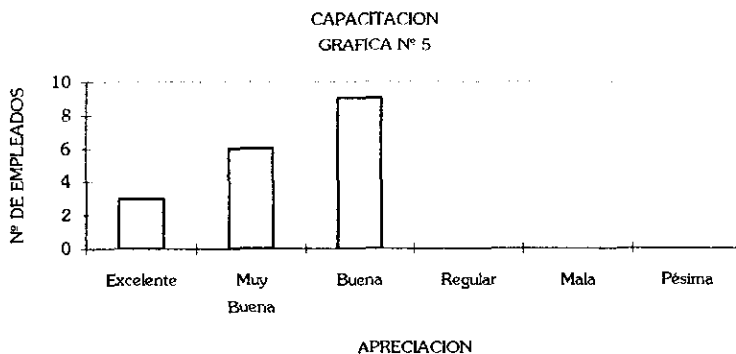
15.- Conoce Usted los programas de capacitación que usa la empresa?



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

El 38.89% de los empleados dijo conocer los programas de capacitación, mientras que el otro 61.11% mencionó no conocer los programas de capacitación que usa la empresa.

16.- Cómo considera Usted la capacitación que recibe?



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

El 100% de los empleados consideran la capacitación de Buena a Excelente, el 50% de los empleados considera buena la capacitación que reciben, el 33.33% la consideran

muy buena y el 16.67 la consideran excelente, por lo que se observa que el exactamente la mitad del personal quien opina que la capacitación es buena.

17.- La Capacitación que recibe es:

Concepto	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Pésima
Periodicidad	5	5	8			
Tiempo de Capacitación	3	8	7			
Temas de las Actividades	2	10	6			
Obsoleta	NO	ES	OBSOL.			
Información clara	5	11	2			
Material de Apoyo	3	10	5			

Del personal entrevistado, 8 personas opinaron que la periodicidad en que se proporcionan los cursos de capacitación son buenos, 5 personas dijeron que era muy bueno y otras 5 personas dijeron que era excelente; con respecto al tiempo de capacitación, 3 personas opinaron que era excelente y 8 personas opinan que es muy bueno y 7 técnicos piensan que es bueno el tiempo de capacitación; el 56.66% del personal dijo que los temas de las actividades es muy bueno, mientras que únicamente 2 personas consideran que es excelente y 6 técnicos los consideran bueno; el 100% de los empleados piensa que la capacitación no es obsoleta sino por el contrario es muy novedosa, con respecto al la claridad de la información y del material de apoyo mencionaron más del 50% mencionaron que es muy buena.

18.- Considera Usted que la capacitación que recibe le ayuda a realizar mejor su trabajo?

Las 18 personas entrevistadas contestaron que sí.

19.- Porqué?

Porque tienen mejores bases para realizar su trabajo, están mejor preparados.

20.- Le gusta el trabajo que realiza?

Todos contestaron que Sí.

21.- Porqué?

No es monótono, porque ahí obtiene lo que necesita, se identifica con él, le gusta servir al cliente, la comunicación le gusta mucho y saber sobre los daños, como funciona una línea, está capacitado para nuevas tecnologías, económicamente está mejor.

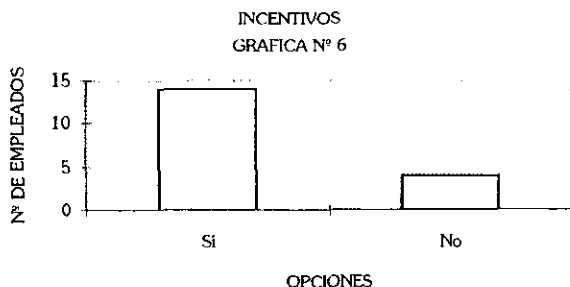
22.- Cuál fue la causa de su reubicación en este Departamento?

Para las 6 personas del sexo femenino fueron reubicadas a causa de que desapareció el Departamento de Tráfico.

23.- Recibe incentivos por parte de la empresa?

Las 18 personas dijeron que sí reciben incentivos.

24.- En caso de que la empresa proporcione incentivos, Considera que el sistema para decidir quienes tienen derecho a ellos es objetivo?



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Los resultados arrojados en esta encuesta nos señalan que el 77.78% consideran que sí es justo el sistema que la empresa usa para proporcionar los incentivos a sus empleados y el 22.22% no considera justa la forma que se emplea para proporcionar incentivos, más adelante explicamos los motivos expresados.

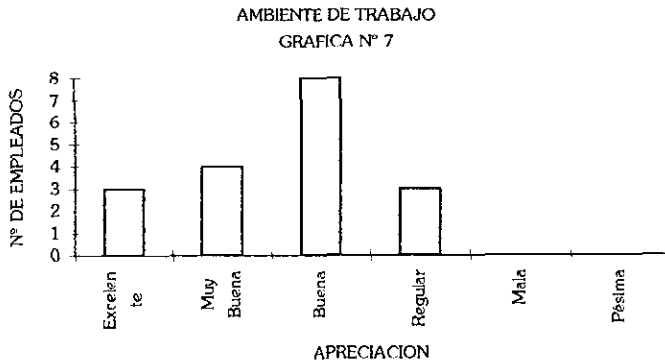
25.- ¿Porqué?

Las personas que opinaron que sí era justo dijeron que a todos les dan y todos reciben, los favorece económicamente, porque les da a los que trabajan; y los que dijeron que no su razón fue que está un poco desbalanceado, hay muchos que se consideran productivos y no lo son, no están bien divididos.

26.- Qué tipo de incentivos le proporciona la empresa?

Económicos.

27.- Cómo considera el ambiente de trabajo?

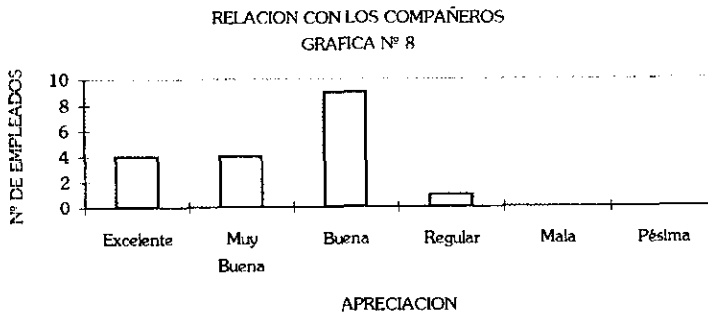


FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Las opiniones de los empleados se encierran entre regular y excelente. El 16.67% considera el ambiente de trabajo como regular, el 44.44% lo considera bueno, el 22.22% piensa que el ambiente de trabajo en el que labora es muy bueno y el 16.67% considera que es excelente.

Podemos concluir entonces que la mayoría de los empleados piensa que el ambiente es bueno.

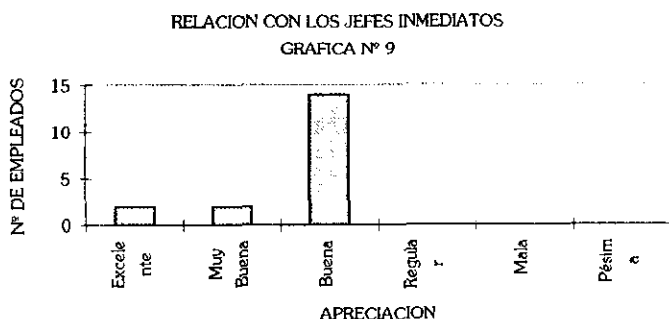
28.- Cómo es su relación con sus compañeros?



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Debido a que la relación entre compañeros es muy importante, encuestamos a los trabajadores y los resultados que obtuvimos que solamente un 5.56% de los empleados consideran que es regular la relación con sus compañeros, un 50% lo considera bueno, un 22.22% mencionó que la relación con sus compañeros es muy buena y un 22.22% opinaron que es excelente.

29.- Cómo es su relación con sus jefes inmediatos?



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

La opinión general de los empleados se considera buena, ya que esta opinión cuenta con un 77.78% de los empleados y las opiniones de muy buena y excelente cuentan con un 11.12% cada una de las opciones, por lo que podemos observar que 14 empleados son los que consideran buena la relación con sus jefes inmediatos.

30.- Hay rotación de personal en la empresa?

Todo el personal entrevistado dijo que sí hay rotación de personal en la empresa.

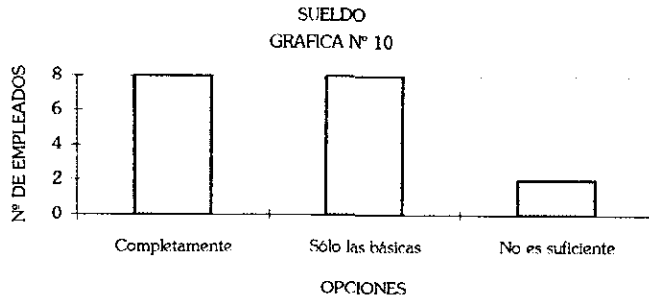
31.- Se considera apto para desempeñar su trabajo actual?

Todos dijeron sentirse aptos para desempeñar su trabajo debido a que se les proporciona capacitación para que realicen mejor su trabajo.

32.- Considera que el trabajo que desempeña actualmente cubre todas sus necesidades personales?

Tanto el personal femenino como el masculino dijeron estar satisfechos y sentirse realizados con su trabajo ya que les gusta el trabajo que realizan.

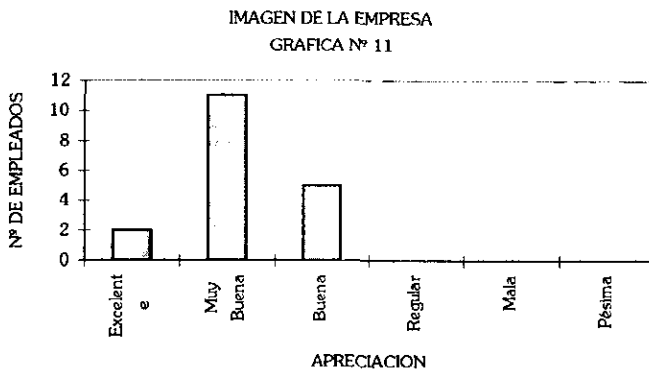
34.- El sueldo que percibe cubre sus necesidades?



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Los resultados arrojados en esta investigación son que el 44.44% de los empleados opina que el sueldo que perciben es completamente suficiente para cubrir necesidades, el mismo porcentaje de los trabajadores opina que su sueldo cubre únicamente sus necesidades básicas y solamente el 11.11% considera que su sueldo no es suficiente. Como podemos observar es poco el número de personas que ocupan este puesto que creen que su sueldo es bueno, la diferencia de opiniones se debe según nos comentaron a que los hombres que tienen familia consideran que su sueldo es suficiente y las mujeres solteras casi en su mayoría opinan que solo cubre sus necesidades básicas.

35.- La imagen que Usted tiene de la empresa es:



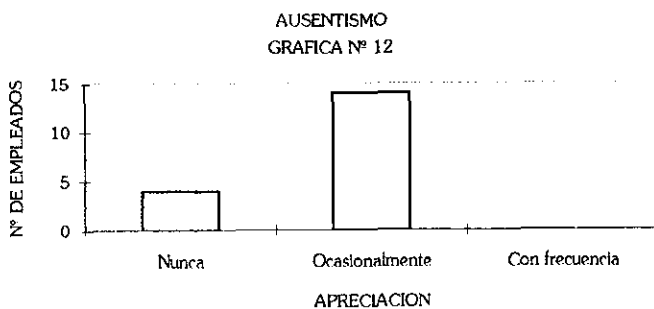
FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

La mayoría contempla a la empresa con una muy buena imagen, ya que el número de trabajadores que opinó lo anterior representan el 61.11% del total de la población, el 11.11% tiene una excelente imagen de la empresa y el 27.78 opina que la empresa es buena, por lo tanto podemos deducir que ante sus empleados la empresa tiene una buena imagen, eso es muy bueno ya que ellos saben que la empresa es grande y les ayuda a superarse tanto personal como trabajadores según mencionaron.

36.- Porqué?

Da lo mejor posible, por el servicio que presta, porque es una empresa mexicana que ve en todos sus aspectos por servir al público, porque depende de ella y viceversa y solamente una persona opinó que la empresa tiene muchas fallas.

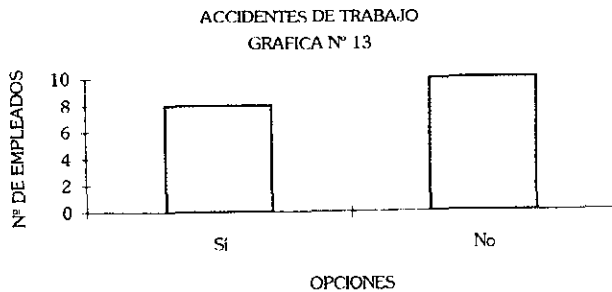
37.- Falta Usted a su trabajo?



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

Con respecto al nivel de ausentismo obtuvimos que el 77.78% de los técnicos operarios faltan ocasionalmente a su trabajo y solamente el 22.22% dijo no faltar nunca. Los trabajadores que sí reconocieron faltar a su trabajo mencionaron que solo se debía a que estuvieran enfermos o tuvieran un problema grave.

38.- Ha sufrido algún accidente en el trabajo?



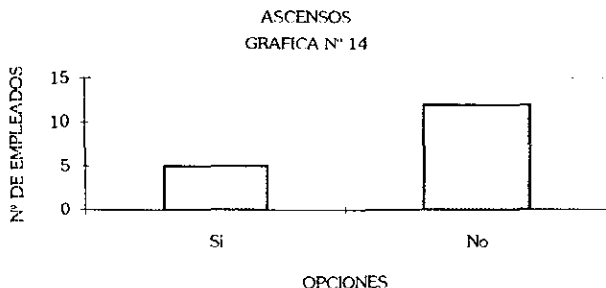
FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

El 55.56% de los técnicos dijo que no han tenido ningún accidente en los 3 últimos años de trabajo, sin embargo el 44.44% mencionó haber tenido accidentes, de las personas entrevistadas que han tenido algún accidente el 62.5% son del sexo femenino y el otro 37.5% son del sexo masculino. Uno de los compañeros mencionó que el accidente que tuvo fue por descuido de su compañera, los otros 2 compañeros mencionaron que fue por negligencia de ellos mismos, 2 de las compañeras dijo que el accidente de ellas fue debido a que su pareja de trabajo no tenían la suficiente fuerza como para sostenerse en el poste y al mismo tiempo estar trabajando con el taladro, y el resto de las encuestadas dijeron que fue descuido personal.

39.- Cuál ha sido la causa?

De los resultados obtenidos de las personas que ha sufrido accidentes 3 de ellas son del sexo femenino y 5 del sexo masculino, las causas han sido diferentes, como son: El trabajo es muy pesado, por falta de comunicación entre las compañeras, descuido, resbalón de la grúa, negligencia, alcance por corriente eléctrica

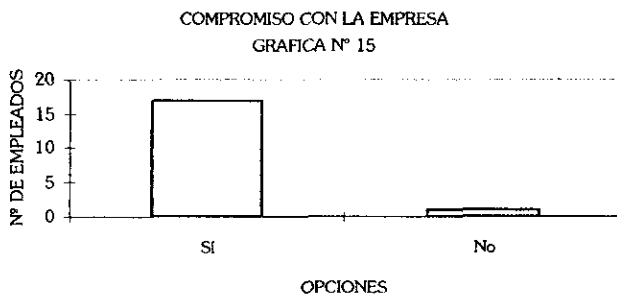
40.- Ha sido promovido de puesto en este Departamento?



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

El 72.22% se mencionó que durante todo el tiempo que tiene en el puesto de técnico operario no ha sido promovido de puesto, y solamente el 27.78% ha sido ascendido en su puesto.

41.- Considera que Usted tiene algún compromiso con la empresa?



FUENTE: Encuesta Directa, 1997.

El 94.44% de los empleados considera que tiene un compromiso con la empresa y solamente una persona, o sea, el 5.56% dijo que él no tenía ningún compromiso ya que a cambio de lo que le pagan él da su trabajo. En la siguiente pregunta se mencionan las diferentes respuestas dadas por los empleados.

42.- ¿Porqué?

De la persona que dijo que no sentía ningún compromiso con la empresa su razón fue que el da trabajo y por eso le pagan.

De las personas que dijeron sentir un compromiso con su empresa las razones que dieron se dan a continuación: Porque es una gran empresa que nos ha ayudado a salir adelante y me ha dado la oportunidad de superarme, todos los años se le capacita y por la oportunidad de trabajar, si le pagan debe cumplir, es ahí donde ha establecido su situación actual económica y social, prácticamente vela por los intereses de sus trabajadores ya que de ellos dependen nuestras familias y porque soy parte de ella.

5.4.7 Resultados obtenidos en la encuesta realizada al Jefe de Departamento.

1.- Qué Escolaridad tiene Usted?

a) Primaria b) Secundaria c) Preparatoria d) Técnica e) Universitaria

La carrera de Ingeniero en Comunicaciones y Electrónica.

2.- Qué puesto ocupa en la empresa? Jefe de Centro

3.- Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa? 26 Años.

5.- La empresa proporciona capacitación a su personal? Si No

Si No Porqué? Es básica porque nos hace mejorar nuestra forma de trabajar.

6.- Si proporciona capacitación, Los Capacitados son internos o externos? Ambos

7.- Cada cuánto tiempo proporciona capacitación a sus empleados?

Mínimo 1 vez al año un curso.

8.-Cuál considera Usted que sea el Departamento que más necesita de Capacitación?

Planta Exterior

9.- Cuáles son las actividades a realizar en el Departamento Técnico?

Instalación de líneas, reparación, atención a quejas, etc.

10.- Cuáles considera Usted las actividades más importantes del Departamento Técnico?

Todas con el incremento de línea aumentan clientes, ganancias y la atención a cliente para que este no se vaya.

11.-Cuál es el objetivo de este Departamento? Incrementar la cantidad de líneas en servicio y atender al cliente en todo lo referente a los daños del servicio.

12.- Conoce Usted los diferentes tipos de capacitación que existen? Si No

13.- Conoce Usted los diferentes principios de aprendizaje que existen? Si No

14.- Qué tipo de capacitación y aprendizaje usan en la empresa?

50% es teórico en aula y el 50% es práctica en la calle o aulas especiales trabajando en lo aprendido.

15.- Qué programas de capacitación usa la empresa para el Departamento Técnico?

Hay muchos cursos, programas técnicos y de superación personal.

16.- Tiene la empresa algún método para la detección de necesidades de capacitación del personal?

Sí, se reúne el sindicato y la administración, analizan la curricula de cada persona, analizan el trabajo que se está desarrollando y se determina en base a eso los cursos que se deben implantar para el mejor desempeño del trabajador.

17.- Cuáles son las actividades sobre las que Usted considera debería darse capacitación en este Dpto?

Se enfocan un 80% a capacitación técnica y 20% sobre superación y se considera aumentar la superación personal.

18.- Considera Usted que por el hecho de recibir capacitación, su personal se siente motivado?

Es una parte, la superación personal e incentivos es necesario modificar algunas actitudes.

19.- La capacitación que recibe su personal considera que es:

Concepto	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Pésima
Periodicidad			X			
Tiempo de Capacitación			X			
Temas de las Actividades			X			
Obsoleta	NO					
Información clara			X			
Material de Apoyo			X			

20.- La empresa proporciona incentivos a sus empleados? Si No

Porqué? Por el esfuerzo que realizan.

21.- En qué consisten los incentivos que proporcionan al Departamento Técnico?

Hay incentivos de productividad.

22.- La empresa tiene algún sistema para la determinación de incentivos para el personal?

Si No Cuál es? Se basa en acuerdos de el sindicato y la administración calificando en base a puntos. Arriba de 20 puntos se le da premio de productividad. Todas las actividades están consideradas para los incentivos.

23.- En caso de que la empresa proporcione incentivos, Considera que el sistema para decidir quienes tienen derecho a ellos es objetivo? Si No

24.- ¿Porqué? Todos tienen la misma oportunidad. hay actividades que tienen mayor puntuación como cables por ejemplo.

25.- Cómo considera el ambiente de trabajo del Dpto. Técnico?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo Pésimo

De respeto y colaboración.

26.- Cómo es su relación con sus subordinados?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala Pésima

De respeto y apoyo.

27.- Cómo considera la satisfacción de necesidades del personal?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala Pésima

28.- Hay rotación de personal en este Dpto.? Normalmente no.

29.- Porqué? Porque por ejemplo en febrero se tuvo un 25% de ausentismo y en otros meses como marzo, mayo, septiembre y diciembre el índice de ausentismo se eleva y hay que cubrir esos puestos.

30.- Su personal del Dpto. Técnico falta con frecuencia? No se tiene un ausentismo promedio.

31.- Porqué? Cuando hay mucho ausentismo es a causa de que son meses o fechas festivos.

32.- En este Departamento su personal ha sufrido algún accidente en el trabajo? Si

33.- Cuál ha sido la causa? Se ha visto accidentes en el personal femenino que estaba en 02 ya que es un trabajo propio para hombres porque es muy pesado y no están acostumbradas.

34.- En este Departamento realizan la valuación de puestos? Si No

35.- ¿Porqué? El escalafón del sindicato ya esta determinado y por lo tanto los ascensos se dan por exámenes y esto es que el personal esta capacitado.

Comentarios:

Hay incentivos de productividad, prestaciones, Tiempo extra, viáticos.

Las actividades más importantes de este departamento son Gas, Cables, postería e instalaciones.

Cuando se requiere se mete personal a reforzar pero se trata de respetar el programa mensual.

Las principales causas de ausentismo son vacaciones, enfermedad, faltas imprevistas y ausencias.

5.4.8 Interpretación y Análisis de los Resultados

El Jefe del Departamento de Planta Exterior tiene la carrera de Ingeniero en Comunicaciones y Electrónica y su puesto es el de Jefe de Centro, tiene 26 años laborando en la empresa.

La empresa sí proporciona capacitación a su personal ya que esta considera que la capacitación y adiestramiento es básico porque los hace mejorar su forma de trabajar y ser más productivos.

En la empresa se utilizan los capacitandos internos y externos debido a que la empresa tiene personas lo suficientemente capaces de proporcionar una buena capacitación a sus trabajadores, pero si alguna área nueva en la organización o que sus capacitandos no tengan la preparación necesaria entonces proceden a buscar externamente los capacitandos que la empresa considere que son los idóneos para capacitar a su personal.

Debido a que consideran que la capacitación es básica se les proporciona por lo menos una vez al año, ya que el Departamento de Planta Exterior es el que más necesita de capacitación. Sus actividades son: la instalación de líneas, reparación, atención al cliente y todas son consideradas como muy importantes pues se consolidan en la satisfacción al cliente.

El objetivo principal de este departamento es incrementar la cantidad de líneas en servicio y atender al cliente en todo lo referente a los daños del servicio.

El Jefe del Departamento dijo conocer los diferentes tipos de capacitación existentes, al igual conoce los principios de aprendizaje, el tipo de capacitación que usan es el de adiestramiento dentro de la empresa, puesto que lo deseado es mejorar la

productividad de los empleados y el principio de aprendizaje que usa es el de participación, ya que esta participando prácticamente durante el aprendizaje.

En cuanto a los programas de capacitación que usa la empresa y en especial el departamento técnico mencionó que hay muchos cursos, programas técnicos y de superación personal, ya que saben que es muy importante también que el personal esté motivado.

La información proporcionada a los trabajadores es clara y bueno el material de apoyo.

La empresa, como se mencionó antes considera importante también que su personal este motivado y para lograr eso además de la capacitación y los cursos de superación proporcionan incentivos monetarios por el esfuerzo que realizan y la productividad obtenida.

La empresa tiene un sistema específico para la determinación de incentivos para el personal y se basa en acuerdos que establecen el sindicato y la empresa, calificando en base a puntos el puesto y su grado de dificultad, todas las actividades están consideradas para la proporción de incentivos. A los trabajadores que reúnan 20 puntos tienen derecho a los incentivos que son premios de productividad.

El Jefe del Departamento considera que el sistema que se usa para proporcionar los incentivos sí es justo y objetivo, ya que mencionó que todos tienen la misma oportunidad, sin embargo hay actividades que tienen una mayor puntuación.

También hizo mención de que el ambiente de trabajo en este departamento es muy bueno y la relación con sus subordinados es buena, o sea, de respeto y apoyo.

La empresa para detectar las necesidades de capacitación en su personal son que se reúne el sindicato y la administración para revisar el curriculum de los empleados, analizan el trabajo que esta desarrollando y se determina si se necesita capacitar al personal y se

programan los cursos que se deben implantar para que el trabajador desempeñe mejor su trabajo.

En este departamento se da un 80% de capacitación técnico y únicamente un 20% sobre superación personal, aunque ahora consideran también muy importante que el personal se encuentre motivado y por esa razón a partir de este año se aumentará el porcentaje de superación personal para los empleados.

No considera el Jefe del Departamento que por el hecho que el personal reciba capacitación su personal esté lo suficientemente motivado, además hace falta superación personal e incentivos y de esa manera se modifican algunas actitudes. Considera también que la capacitación que recibe el personal en cuanto a periodicidad, tiempo que dura la capacitación y los temas de las actividades sobre las cuales los capacitan es buena y no es obsoleta.

Considera también que el sueldo que percibe el personal cubre sus necesidades básicas.

En el departamento no existe la rotación de personal, únicamente hay suplencias en casos de ausentismo, o que surja un problema con alguna línea, con cables o postes y que no existe quien cubra esa necesidad, es entonces que rotan al personal.

Con respecto al ausentismo mencionó que se tiene un ausentismo promedio del 23%, aunque hay meses como diciembre, marzo, mayo y septiembre en el que el índice de ausencias se eleva y hay que cubrir esos puestos.

Dijo que el personal sí ha sufrido accidentes de trabajo, mencionó que en el caso del sexo femenino se han debido a que es un trabajo muy pesado, propio para hombres y además no están acostumbradas, ya que su trabajo en el departamento de operadoras, prácticamente no requería de esfuerzo físico.

En este departamento no se realiza una valuación de puestos, debido a que ya existe un escalafón en el sindicato y por lo tanto los ascensos se hacen de acuerdo a los exámenes

que se aplican, y lo logran solamente los elementos capacitados para desempeñar las labores del puesto que se va a ocupar.

Podemos concluir entonces que la empresa sabe que su personal es lo más importante, y por ende debe estar capacitado para que el trabajador sea productivo en el trabajo que labora, y si esta motivado se siente mejor en su lugar de trabajo y se reduzca el nivel de ausentismo.

Según el jefe del departamento el personal sí está motivado y mucho se debe a la capacitación que recibe en cuanto a las actividades propias de su puesto y a los cursos de superación que la empresa les proporciona.

5.5 Análisis y Propuestas

5.5.1 Análisis de la Información

Tanto la capacitación como la motivación son muy importantes e indispensables para el personal, ya que son sus mejores herramientas para poder realizar mejor su trabajo; la empresa se ha dado cuenta que es indispensable que el personal esté capacitado, por lo tanto debemos cuidarlo y motivarlo para que siga dando lo mejor de cada uno, puesto que de esto depende en gran parte la supervivencia de la organización y que ahora se ha abierto la competencia no sea tan fuerte o tan notorio el cambio de compañía de los usuarios, sino por el contrario, que mejoren el servicio para que se vea el interés por parte de la empresa de ser cada vez mejor y prestar un servicio eficiente.

En este departamento analizado se encuestaron a 29 personas, de los cuales son:

- ◆ 2 Auxiliares Especiales de Planta
- ◆ 2 Auxiliares de Planta
- ◆ 3 Probadores de Primera
- ◆ 2 Probadores de Red
- ◆ 2 Técnico Probador
- ◆ 18 Técnicos Operarios

No se estudió a la totalidad de los empleados debido a que al momento de estudio hubo un 25% de ausentismo, por lo que nos da un total de empleados de 38, de los cuales son 10 mujeres 28 hombres.

En los resultados obtenidos de la investigación, observamos que la mayoría de los trabajadores se encuentran entre los 36 y 50 años de edad, también observamos que las mujeres se encuentran entre los 25 y 35 años de edad y encontramos que solamente hay 10 mujeres en los puestos de técnico.

El puesto requiere un nivel de estudios mínimos que es la Secundaria, sin embargo se obtuvo que casi la totalidad de los trabajadores tienen la preparatoria terminada y el jefe del departamento tiene la carrera de Ingeniería en Comunicaciones y Electrónica, lo que eleva el desempeño de las actividades a realizar.

Únicamente 10 personas del sexo femenino pertenecían a otro departamento diferente a Planta Exterior y por lo tanto son quienes tienen menor tiempo en el puesto y en consecuencia menor experiencia, que nos ayuda a observar que han existido accidentes debidos a esa causa.

Los trabajadores del sexo masculino se encuentra en la investigación que tienen laborando en la empresa 15 años o más, lo que les da experiencia y facilidad para realizar su trabajo, además tienen ese mismo tiempo laborando en el departamento de Planta Exterior.

El Jefe del Departamento también tiene 26 años de laborar en la empresa y tiene experiencia en la realización de las actividades y en el manejo de su personal.

Debido a que la capacitación es básica en la realización de las actividades de este Departamento, se le proporciona capacitación a los trabajadores por lo menos una vez al año, la empresa tiene sus propios programas de capacitación y sus capacitandos, que deben ser personas reconocidas y lo suficientemente preparadas para capacitar a su personal en el área técnica y también en superación personal.

Durante la investigación de la importancia de la capacitación en el personal encontramos que era básica, ya que de esa manera se ayudaba al personal a desarrollar sus habilidades y fue lo que mencionó el jefe del Departamento, que la empresa les proporciona capacitación debido a que esta los ayuda a mejorar su forma de trabajar y por lo tanto su productividad, además eleva su nivel de vida.

Por medio de este estudio se encontró que existen capacitandos internos y externos y que hay escuelas donde se proporciona la capacitación y dado que la empresa capacita a su personal continuamente tiene un organismo llamado CECAP (Centro de Capacitación), en donde hay personas que forman parte de la administración de la empresa y del sindicato que elaboran los programas, determinan también cuánto tiempo durarán, cuáles son las áreas en que van a capacitarlos y cuáles son los departamentos que necesitan de capacitación. Se da la capacitación en Morelia, Cautla, Celaya, Cuernavaca, México, Zamora e inclusive en la Ciudad de Uruapan.

La mayoría de las personas entrevistadas considera tener un compromiso con la empresa y eso es bueno porque de esa manera no dejarán que la empresa decaiga y por el contrario harán mucho de su parte para sacarla adelante y mejorarla.

5.5.2 Propuestas

Con respecto a la Capacitación:

1.- Reformular las actividades de las áreas de capacitación y obtener del personal que se desempeña en el área un doble esfuerzo, así como mayores compromisos laborales. Se propone que el desarrollo de las funciones y tareas de los actores de la capacitación se realice con base en una filosofía de capacitación propia.

2.- Aplicar la capacitación al interior de nuestras respectivas organizaciones de una manera objetiva y práctica, es decir, de fondo y forma profesionales. La capacitación debe responder a problemas reales con soluciones reales y deben buscarse y tomar en cuenta otras opciones de instruir; nuestros tiempos reclaman que dejemos de pensar en "capacitación igual a curso".

3.- La empresa debe renovar, actualizar o implantar un nuevo criterio en cuanto a que la capacitación se debe tomar en serio como una inversión a mediano plazo y rentable, que redundará en un cambio de actitud positiva hacia su trabajo y a lograr un nivel de eficiencia y productividad más destacado que beneficiará a la organización, cuando a su personal se le dé capacitación en una forma estructurada.

4.- Tomar a la capacitación como un recurso y una inversión al mismo tiempo.

5.- También es necesario instrumentar procesos de mejora continua de la empresa incluyendo en esto a los clientes y demás agentes externos que se relacionen con la empresa.

6.- De una manera directa debe tomarse en cuenta que la capacitación y la sensibilización se inicia por la cabeza, es decir, que la capacitación debe iniciarse en la punta de la pirámide y descender en forma de cascada permeándose a los niveles inferiores, hasta cubrir a toda la organización.

Con respecto a la Motivación

1.- Formar un mejor sistema de motivación para los empleados, para que este no sea considerado como que no se respetan las reglas que la misma empresa pone.

2.- Se puede motivar a los empleados además de económicamente con diplomas al mejor empleado del mes, algún detalle que se les dé a los empleados que no tuvieron accidentes en el mes o que atendieron más líneas, o simplemente darles un reconocimiento a nivel de toda la empresa para que ellos mismos tengan la expectativa de ser mejores cada día.

3.- En la escala de puntuación para proponer quien tiene más puntos y por lo tanto darle los incentivos a esas personas que éste sea más justo.

4.- Que los empleados además de su remuneración económica reciba un reconocimiento verbal por parte de alguna persona importante de la empresa.

**ESTA TESIS NO DEBE
VALER DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSIONES

Considerando que todos los departamentos son importantes, encontramos que Planta Exterior es quien más necesita de capacitación por su grado de riesgo y dificultad pues tienen como funciones principales la instalación de líneas, reparación de las mismas y por lo tanto tienen contacto con instalaciones eléctricas y de gas, por lo que las actividades son de mucho cuidado y se debe estar capacitado y tener experiencia.

Obtuvimos que el objetivo fundamental de el departamento y en consecuencia de todos los puestos es brindar un servicio al cliente, un servicio que debe tener como objetivo principal brindar calidad y satisfacer las necesidades del cliente.

La capacitación que recibe el personal debe ser nueva, tener una periodicidad para que puedan verse resultados positivos, el tipo de capacitación que se usa en la empresa es el TWI o ADE, Adiestramiento Dentro de la Empresa, con el objeto de mejorar la productividad de los empleados, aunándole que se les da el 50% de la capacitación teóricamente y el otro 50% es poner en práctica lo que se les enseñó teóricamente.

Sobre los principios de aprendizaje encontramos que usan 2 principalmente, los cuales son el principio de participación y el de transferencia, ya que los dos enseñan primero teóricamente y después en la práctica para que se desarrollen los trabajadores lo más correctamente posible.

La capacitación que proporciona la empresa les ayuda a los empleados a realizar mejor su trabajo y a tener mayor habilidad para resolver problemas, además les ayuda a superarse tanto profesional como personalmente, pues al realizar bien su trabajo debido a la capacitación, el personal se encuentra motivado pues por la productividad; les dan incentivos y sabiendo que es importante el trabajo que realizan, ellos se encuentran motivados para ofrecer un mejor servicio al cliente.

Para la empresa el implantar los cursos de capacitación no significa que el empleado esté siendo improductivo sino que se implanta tecnología y nuevos sistemas de realizar su

trabajo con mayor rapidez, por lo tanto, para determinar si hace falta capacitación se reúne la administración y el sindicato para revisar el curriculum y conocer de esa manera quién puede ser ascendido, quién necesita capacitación y sobre qué actividades específicas.

Durante el estudio se encontró que el personal no esta capacitado en el área de computación y es tema en el que ellos desean ser capacitados, además la empresa está considerando aumentar la motivación en cuanto a superación personal sin descuidar el área técnica, lo cual es muy importante pues el personal dará lo mejor de sí si es que se encuentra bien consigo mismo.

El personal que fue reubicado en este departamento se debió a la desaparición del departamento de operadoras.

Se considera que no es justo el sistema que usa la empresa para proporcionar los incentivos ya que hay actividades que tienen mayor puntuación y no todos los técnicos tienen la posibilidad de realizar dichas actividades, y requieren hacer grandes esfuerzos para lograr la puntuación, sin embargo, debido a esa causa la empresa y el sindicato están considerando actividades. pero aún así todos los trabajadores tienen la oportunidad de recibir incentivos que es la principal técnica de motivación de la empresa hacia los empleados.

El ambiente de trabajo fue considerado como bueno por parte de los técnicos y del Jefe del Departamento, así mismo fue calificada la relación de trabajo entre Jefe y subordinados, ya que existe respeto, apoyo y colaboración entre ellos mismos.

Debido a que la empresa tiene buenas prestaciones, sueldos suficientes e incentivos monetarios en general se cubren las necesidades básicas de los trabajadores.

En el departamento técnico no se tiene rotación de personal, sin embargo, se cambia al trabajador de puesto solamente cuando es necesario cubrir un puesto vacante a causa de ausentismo, la cual se puede originar por enfermedad o fechas festivas en las cuales se eleva el ausentismo entre los trabajadores, y al regresar la persona titular del puesto durante las ausencias regresa a su puesto base.

Existe un ausentismo promedio del 25% en la empresa y hay meses como marzo, abril, mayo, septiembre, diciembre en los que el índice aumenta porque son meses en los cuales hay muchos días festivos.

Se han tenido accidentes de trabajo en este departamento durante los últimos tres años, principalmente en el sexo femenino, y se hizo mención tanto del personal como del jefe del Departamento que se han debido principalmente a la falta de experiencia, descuido y porque es un trabajo pesado y al cual no están acostumbradas.

No se realizan valuaciones de puestos ya que se tienen bien determinados los escalafones y con los estudios de los curriculum se hacen los ascensos.

La empresa está considerada por sus trabajadores como buena, ya que opinan que es muy importante por el servicio que presta y por las oportunidades que les ha dado de crecer como personas.

Obtuvimos como resultado que casi todos los empleados se sienten comprometidos con la empresa por todo lo que ella les ha dado.

Concluimos entonces que la capacitación, sí es un elemento motivador del personal.

Nuestro personal sí es muy importante, por lo que debemos cuidarlo, capacitarlo y motivarlo para obtener lo mejor, de sí mismos.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA Fernando

“Administración de Recursos Humanos”

Ed. Trillas

México, 1994

COFER, Appley

“Psicología de la Motivación”

Ed. Trillas

México, 1982

DESSLER, Gary

“Administración de Personal”

Ed. Prentice Hall Hispanoamericana

México, 1991

GELLERMAN, Saúl W.

“La Administración de las Relaciones Humanas”

Ed. CECSA

México, 1976

GIL MENDOZA José I.

“Administración de Personal y Recursos Humanos”

Ed. McGraw Hill

México, 1986

GÓMEZ AQUINO J.

“Recursos Humanos y su Administración en las organizaciones”

Ed. ECASA

México, 1992

HARO LEEB Luis

"Recursos Humanos"

Ed. Porrúa

México, 1992

HICKS Herbert G.

"Administración"

Ed. CECSA

México, 1989

MCFARLAND Dalton E.

"Administración de Personal: Teoría y Práctica"

Ed. McMillan Company

México, 1979

MENDOZA NUÑEZ Alejandro

"Manual para determinar necesidades de Capacitación"

Ed. Trillas

México, 1984

PIGORS Paul

"La Administración de Personal: Un punto de Vista y un Método"

Ed. Continental

México, 1969

SILICEO, Alfonso

"Capacitación y Desarrollo de Personal"

Ed. Limusa

México, 1982

SZEKELY Gabriel, DEL PALACIO Jaime

"Teléfonos de México: Una Empresa Privada"

Ed. Planeta

México, 1995

STONER James A.F.

"Administración".

Ed. Prentice Hall Hispanoamericana

México, 1989

VROOM Victor H.

"Motivación y Alta Dirección"

Ed. Trillas

México, 1988

FLORES ROBLEDO Jesús

Revista Laboral

"Capacitación interactiva o Resideñando la Capacitación en las Empresas"

Año V, 1997, Núm. 53

SOLANO RIVERA Manuel

Revista Laboral

"Los Recursos Humanos Hoy y su tendencia en las Empresas Mexicanas"

Año III, 1995, Núm 33

ZUÑIGA MARTINEZ Ruperto

Revista Administrate Hoy

"La Capacitación en el Comercio como Detonador del Servicio Excelente"

Año III, 1997, Núm. 33

Libros del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, S.C. (INTELMEX)