

318502 1
285



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1987-1992

“ LA INFLUENCIA DE LA CAPACITACION EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS PRODUCTORES EN
UNA EMPRESA ASEGURADORA ”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ERIK RAUL ZAYAS SALAZAR

ASESOR DE TESIS:

LIC. RAFAEL LOPEZ TORRES

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

A LA UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL, POR REGALARME LA MEJOR
ETAPA DE MI VIDA Y MOSTRARME EL CAMINO PARA REALIZAR MIS
SUEÑOS.

AL DR. SERGIO CHAVARRIA Y ALDANA, MI RECONOCIMIENTO POR EL
APOYO CONSTANTE QUE ME BRINDO PARA LOGRAR MIS PROPOSITOS DE
SUPERACION.

AL LIC. RAFAEL LOPEZ TORRES, QUIEN CON SU APOYO MORAL Y
DOCTOS CONOCIMIENTOS ME ENCAUZO PARA HACER REALIDAD LA
TERMINACION DE MI CARRERA PROFESIONAL.

A MIS PADRES:

TERESA SALAZAR DE ZAYAS

RAUL ZAYAS MONTIEL

CON RESPETO Y ETERNO AGRADECIMIENTO, PRIMERAMENTE POR DARME
EL SER Y CONTRIBUIR CON SUS SABIOS CONSEJOS DURANTE LA
REALIZACION DE MIS ESTUDIOS.

A MIS HERMANAS:

JACQUELINE, JANNETTE Y KARLA

AGRADECIENDO INFINITAMENTE SUS ESFUERZOS EN PRO DE MI
FORMACION PROFESIONAL.

A MI ESPOSA:

MARIBEL MAYER MEABE

CON AMOR Y AGRADECIMIENTO POR HABERME IMPULSADO PARA REALIZAR
UNA DE MIS MAS IMPORTANTES METAS.

A MI HIJA:

ARANTZA ZAYAS MAYER

CON TODO MI AMOR POR SIGNIFICAR EL MEJOR Y MAS BELLO ALICIENTE
PARA SEGUIR ADELANTE.

AL LIC. CARLOS MATSUI SANTANA Y AL ACT. FRANCISCO RODRIGUEZ

VERDUZCO, CON FRATERNAL CARIÑO Y AGRADECIMIENTO POR SU

APOYO DECIDIDO.

A LAS FAMILIAS TRUEBA MEABE Y MAYER MEABE, QUIENES ME HONRAN

CON SU AMISTAD Y AFECTO.

A MIS AMIGOS.

INDICE

	PAG
INTRODUCCION	I
CAPITULO I. RECURSOS HUMANOS	
1.1. Objetivo de la empresa	2
1.2. Principales funciones de recursos humanos	4
1.3. Medidas prácticas del proceso dinámico de las funciones de personal	4
1.3.1. Proceso dinámico de la planeación de recursos humanos	5
CAPITULO II. LA CAPACITACION	8
2.1. Marco legal de la capacitación	9
2.2. Concepto de capacitación	14
2.3. Objetivo de la capacitación	16
2.4. Necesidad de la capacitación	17
2.5. Detección de necesidades de capacitación	18
2.5.1. Tipos de necesidades de capacitación	19
2.5.2. Procedimientos para determinar necesidades de capacitación	21
2.5.3. Técnicas para determinar necesidades de capacitación	23
2.5.3.1. Entrevista	24
2.5.3.2. Observación	25
2.5.3.3. Cuestionario	25
2.5.3.4. Encuesta	26
2.5.3.5. Lista de verificación	27
2.5.3.6. Técnica de tarjetas	27
2.5.3.7. Período de actuación	27
2.5.3.8. Inventario de habilidades	28
2.5.3.9. Pruebas de desempeño	28

2.5.3.10. Reuniones de grupo tipo corrillos	28
2.5.3.11. Tormenta de ideas	29
2.5.3.12. Simulación	29
2.6. El proceso enseñanza--aprendizaje	30
2.6.1. Elementos que condicionan la capacidad de aprender	30
2.6.2. Estilos de aprendizaje de las personas	31
2.6.3. Selección de técnicas didácticas	32
2.6.3.1. Conferencia	32
2.6.3.2. Mesa redonda	32
2.6.3.3. Panel	32
2.6.3.4. Lectura comentada	32
2.6.3.5. Seminario de investigación	32
2.6.3.6. Estudio de casos	33
2.6.3.7. Tormenta de ideas	33
2.6.3.8. Discusión en grupos pequeños	33
2.6.3.9. Juego de papeles	33
2.7. Desempeño laboral y productividad	34
2.7.1. Medición del desempeño	34
2.7.2. Requisitos de las medidas de ejecución para evaluar el desempeño	34
2.7.2.1. Objetividad	34
2.7.2.2. Validez	34
2.7.2.3. Confiabilidad	35
2.7.3. Algunas medidas de evaluación de desempeño más comunmente empleadas	35
2.7.3.1 Cantidad de la producción	35
2.7.3.2. Promedios de producción	35
2.7.3.3. Promedios por grupos seleccionados	35
2.7.3.4. Estrapolación a partir de otras tareas semejantes	36

2.7.3.5. Estudios de tiempo	36
2.7.3.6. Calidad de producción	36
2.7.3.7. Productividad	36
2.7.3.8. Tiempo de servicios	37
2.7.3.9. Cantidad requerida de entrenamiento	37
2.7.3.10. Calificación de mérito	37
2.7.4. Limitaciones y problemas de la evaluación del desempeño	37
2.7.5. Evaluación del proceso de capacitación	38
2.7.6. Principales objetivos de la calificación	39
2.7.7. Entrevista de calificación de méritos	40
2.7.7.1. Objetivos	40
CAPITULO III. EL SEGURO	43
3.1. Breve historia del seguro	44
3.2. Marco legal del seguro	49
3.3. Concepto	55
3.4. Características esenciales	57
3.4.1 Objeto	58
CAPITULO IV. LA EMPRESA	60
4.1. Estructura de la empresa	61
4.1.1. Organización del grupo	61
4.1.2. Area Industrial	62
4.1.3. Area de empresas embrionicas	62
4.1.4. Area de servicios financieros	62
4.2. Papel del productor en una empresa aseguradora	62
4.3. Programa de capacitación para productores	66
4.3.1. Objetivos	66
4.3.2. Origenes	66

4.3.3. Problemática	67
4.3.4. Postulados del programa	68
4.3.5. Perfil del productor	69
4.3.6. Implementación del plan de capacitación y desarrollo	70
4.3.6.1. Fase teórica	70
4.3.6.2. Fase Práctica	72
4.3.7. Controles y record de los participantes	77
4.3.8. Reconocimientos	78
CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	79
5.1. Planteamiento del problema	80
5.2. Justificación	81
5.3. Objetivo general	82
5.3.1. Objetivos particulares	82
5.4. Hipótesis	83
5.4.1. Variable independiente	83
5.4.2. Variable dependiente	83
5.5. Metodología	83
5.5.1. Estudio estadístico	86
5.5.2. Area investigada	94
5.6. Postulados	94
5.7. Levantamiento del cuestionario	95
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFIA	117
GLOSARIO DE TERMINOS	118

INTRODUCCION

Debido a los constantes cambios en las condiciones tecnológicas, económicas, políticas y sociales que se dan actualmente a nivel mundial, nacional y dentro de la organización, y a medida que van surgiendo nuevos conceptos e instrumentos administrativos, la tarea del administrador se vuelve más complicada y exigente, es por eso el interés de este tema, ya que depende mucho de la capacitación, que nuestro país y nuestras empresas puedan competir con las empresas extranjeras.

Con el correr del tiempo, los procedimientos se vuelven obsoletos y desaparecen. Sistemas que eran considerados válidos, ahora no lo son o lo dejarán de ser, y nosotros como administradores debemos saber hacer cambios para mejorar el funcionamiento de la organización.

Es evidente que nuestra toma de decisiones es trascendente para la administración, ya que determina el camino que ha de seguir la organización.

La información para la realización de este trabajo fue fácilmente proporcionada, dado que podían presentarse algunas limitaciones, el acceso a dicha información fue autorizada, ya que la organización considera el presente estudio como una aportación para la medición de sus métodos de capacitación y evaluar la eficiencia de los mismos.

Esta investigación esta constituida por Cinco Capítulos, y resaltan la importancia que existe en el cambio radical de conducta de los trabajadores cuando éstos han sido capacitados para realizar sus funciones o actividades, tomando en consideración que el fin que se persigue es adquirir conocimientos y desarrollar habilidades.

En el Capítulo I, se expone el tema de Recursos Humanos, conceptos y objetivos de las empresas, funciones de los recursos humanos y el proceso para el desarrollo de los mismos.

En el Capítulo II, se expone el tema de la **Capacitación**, el marco legal, sus conceptos y objetivos, así como las necesidades de capacitación y los tipos que hay; los elementos y los estilos de aprender de las personas, la selección de técnicas didácticas, la medición del desempeño laboral, los requisitos de ejecución para evaluar al mismo, sus limitaciones, problemas, objetivos y la productividad.

En el Capítulo III, se expone una breve historia de la empresa que fue objeto de estudio, la organización de su grupo, el giro y la presentación de su estructura, el concepto de seguro, así como sus antecedentes y los principales ramos y productos; las características esenciales, su objeto y el papel del Productor en la empresa, la descripción de su puesto y un programa de capacitación para los productores; los objetivos, orígenes y problemática, el perfil del

Productor y la implementación de un Plan de Capacitación y Desarrollo, la fase teórica y práctica, así como también los controles y records de los participantes.

En el capítulo IV, se desarrolla la empresa objeto de estudio, como esta estructurada, el papel del productor en la misma y el desarrollo del programa de capacitación para productores.

En el capítulo V, se hace mención de la investigación realizada, el área que fue objeto de estudio, así como la documentación disponible, los resultados obtenidos y un análisis pormenorizado.

Dentro de la investigación se presenta una encuesta como una herramienta, la cual provee de información necesaria para la realización del trabajo de campo, mediante el cual se buscará la comprobación de la Hipótesis planteada

CAPITULO I

RECURSOS HUMANOS

1.1 EL OBJETIVO DE LA EMPRESA

Todo esfuerzo organizado se emprende con el propósito de generar riqueza, término que incluye bienes y servicios.

El concepto comprende un verdadero sistema de partes interdependientes, cuyas propias interacciones son básicas para la supervivencia.

Esto significa que el factor humano, en la producción, debe administrarse de tal forma que se promueva su contribución plena, de este modo el propósito de la empresa no es cuidar al empleado toda la vida, sino formar un ambiente que satisfaga aquellas necesidades cuyo cumplimiento contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

La persona es mucho más que un factor productivo. Es un miembro del sistema social de cada empresa. Es un consumidor de los bienes y servicios producidos, y de este modo influye de manera vital en la demanda.

El factor humano en las organizaciones es mucho más de lo que la frase implica. Está formado de personalidades complejas, con necesidades, deseos, aptitudes, etc. Abarca la fuerza productiva que se requiere en cualquier empresa.

La capacidad del hombre y sus habilidades son uno de los temas de mayor importancia e imperiosa necesidad para las organizaciones, cualquiera que éstas sean: públicas, privadas, comerciales, industriales, etc. En realidad, éste es un tema inquietante y se debe de estar consciente de su trascendencia.

Este concepto de recursos humanos ha despertado la atención una vez más en el hombre, **en su capacitación**, automotivación y desarrollo para el futuro.

"La necesidad de que se tenga conciencia de un objetivo común en la función personal, y de la coordinación de sus funciones, se acentúa con la planeación de los recursos humanos de la empresa, pues ésta está fincada en las otras funciones de personal".(1)

Para la realización del objetivo general de cualquier empresa depende del interés, gusto y trabajo del ser humano, ya que éste determina los resultados de los demás recursos con que cuente la misma, llámense económicos, técnicos, físicos.

Para que una organización alcance sus metas no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino también los debe usar con efectividad. Aunque los recursos humanos siempre han sido decisivos para el éxito de cualquier empresa, éstos han ido adquiriendo una mayor importancia que está siendo reconocida dentro y fuera de las organizaciones de trabajo.

La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa depende de gran parte de la calidad del programa de recursos humanos de la misma y la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos.

1) McGraw-Hill Biblioteca Práctica de Negocios.p 156

1.2 PRINCIPALES FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS:

* RECLUTAMIENTO

Hace de una persona extraña un candidato

* SELECCION

Busca entre los candidatos los mejores para cada puesto.

* CONTRATACION

Hace de un buen candidato, un empleado o trabajador

* INTRODUCCION

Trata de hacer del empleado, un buen empleado.

Se da paso al adiestramiento y **capacitación**.

* **Capacitación:** es de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

* **Adiestramiento:** es de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.

1.3 MEDIDAS PRACTICAS DEL PROCESO DINAMICO DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL.

--Comunicación abierta, oportuna y eficaz

Constituye un medio administrativo del cual se deriva, en alto grado, la eficacia en el trabajo.

--Planeación en equipo

Es necesario el acuerdo y señalamiento de objetivos comunes de la función de personal en los cuales deben quedar involucradas todas las unidades de una división o departamento de personal.

--Diagnóstico de la empresa

Es una labor en conjunto propia del equipo de trabajo, los diferentes responsables de la función de personal, en colaboración con los jefes de línea, deberán reunirse con la periodicidad que sea necesaria para hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, proponiendo las medidas que se deban tomar.

--Evaluación del potencial

Dicha evaluación da las bases para importantes actividades de **capacitación** y desarrollo además de que permite una objetiva adecuación hombre-puesto.

La evaluación del desempeño y potencial puede medirse en tres niveles fundamentalmente:

--NIVEL EJECUTIVO ALTO

--NIVEL EJECUTIVO MEDIO Y PROFESIONAL

--NIVEL TECNICO

Las dimensiones a evaluar son:

- *Capacidad intelectual
- *Actitud frente al trabajo
- *Actitud hacia superiores
- *Estilo de liderazgo
- *Habilidades de supervisión
- *Relaciones interpersonales
- *Motivación al logro
- *Comparación con el perfil del puesto
- *Potencial y capacidades de desarrollo
- *Necesidades de capacitación y desarrollo**

--Administración de los recursos humanos

La administración de los recursos humanos se inicia con el reclutamiento y selección y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera del personal. Administrar los recursos humanos significa contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud, que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización.

--Planeación de vida y carrera

La entendemos como un instrumento cuya mística es la de que las personas crezcan junto con la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno

plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros.

1.3.1 PROCESO DINAMICO DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Fases que abarca:

Fase I: Identificar los requerimientos de personal a diferentes niveles de la organización, de conformidad con los planes estratégicos de la misma organización

Fase II: Reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario de conformidad con los requerimientos anteriores.

Fase III: Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, estableciendo prioridades en función de objetivos y niveles.

Fase IV: Institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo del personal de acuerdo con los diagnósticos realizados.

Fase V: Crear un sistema de Planeación de Vida y Carrera.

En toda organización los directivos tienen como tarea principal hacer que se cumplan los objetivos de la organización. Por muy organizada que sea, ninguna empresa puede operar con máxima eficiencia sin personal calificado. Sin embargo, solo basándose en una planeación apropiada se puede reclutar y capacitar suficientemente al personal a fin de que sus filas salgan los sustitutos cada vez que ocurran vacantes.

CAPITULO II

LA CAPACITACION

2.1 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.

La teoría integral del Derecho del Trabajo y la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica al Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patronos tienen obligación a dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patronos, y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Es muy importante la reforma constitucional del Artículo 123 fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Artículo 123 Constitucional

Fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los

sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación".

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Título Cuarto

Capítulo III Bis

De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153-A. 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.

Esta reglamentación está plasmada en el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, en sus fracciones de la A a la X.

Aspectos más relevantes:

- a) Por Ley todos los trabajadores tienen el derecho de exigir Adiestramiento y Capacitación.
- b) La existencia de convenio entre jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella; aconsejándose que el trabajador manual lo haga dentro de la empresa.
- c) La capacitación o el adiestramiento deberá ser impartido durante las horas de la jornada de trabajo; existiendo la posibilidad de que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación, ha de realizarse fuera de la empresa.
- d) El objeto de la capacitación y el adiestramiento será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología; previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando la aptitudes del trabajador.
- e) Es de mucha importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y el adiestramiento, asistan con

puntualidad, presten atención a las indicaciones y presenten sus respectivos exámenes de evaluación.

- f) El éxito o fracaso que pueden tener los programas implantados dependerán del funcionamiento de las Comisiones Mixtas que se formen integradas por igual número de representantes de trabajadores como de patrones.
- g) En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse, la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores; también la capacitación para quienes pretendan ingresar a la empresa.
- h) Se deberán presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación; todos los programas y planes de capacitación y adiestramiento, etc.
- i) Se crea la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) como organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que tiene a su cargo el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

- j) Deberan ser autorizadas y registradas ante la UCECA las instituciones o escuelas que imparten capacitación o adiestramiento como personal docente mediante las comprobaciones correspondientes.
- k) Unidades de juicio que permitan acuerdos con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- l) Los programas y planes se harán por periodos no mayores de cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles, etapas en las que se dará la capacitación o adiestramiento, nombre y número de registro en la S.T.P.S., además de la entidad instructora.
- m) Entrega de constancias de habilidades laborales, con fines de ascenso.
- n) Tanto patrones como trabajadores han de tener el derecho a ejercitar ante Conciliación y Arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar.

En general, este artículo sobre la capacitación y el adiestramiento trata sobre quién, cómo, dónde y porqué se va a capacitar.

2.2 CONCEPTO DE CAPACITACION

La capacitación básicamente persigue desarrollar habilidades y aptitudes de los individuos, los cuales mejorarán a través de ella su desempeño laboral, nivel cultural y social.

Al respecto, se encuentran las siguientes definiciones:

La capacitación se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para **saber cómo hacer**, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo.

El adiestramiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias **para poder hacer**.

"La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." (2)

"La capacitación puede partir de habilidades y destrezas, ya que es un proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adecuar un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas." (3)

"La capacitación constituye un factor de progreso y representa el medio más eficaz para adaptarse a los cambios que genera la realidad social." (4)

2) Arias Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos* p.320

3) Mendiola Lourdes, Quintana J. *Capacitación a Trabajadores* p. 46

4) IDEM.

"Capacitar es ofrecer una oportunidad a los que nos rodean, obteniendo la doble satisfacción de contribuir a mejorar el nivel de vida y aumentar la productividad en nuestras empresas, sobre la base de una inversión redituable a corto plazo". (5)

De lo anterior se deduce que la capacitación no es, en ninguna de sus etapas, una actividad mecánica, rígida, por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, principalmente del jefe inmediato, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal. (aprendizajes).

La capacitación a los empleados es, por un lado, una obligación para el patrón que en caso de no cumplirla, conlleva a una sanción económica y por otro, es un derecho que poseen los trabajadores con la finalidad de integrarse a las empresas y conocerse así mismos, para que al conjugar estos elementos puedan actuar de una forma congruente y consciente.

5) Mendiola Lourdes, Quintana J. *Capacitación a Trabajadores*. p 46

2.3 OBJETIVO DE LA CAPACITACION

"Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como el desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo".(6)

Asimismo y como fue indicado anteriormente, la capacitación tiene como objetivo principal aumentar el nivel cultural, socioeconómico, habilidades y actitudes del trabajador, lo cual ayudará a mejorar la calidad del trabajo.

De esta manera, la capacitación debe dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal y que intervienen en el logro de la máxima eficiencia, pudiéndose minimizar las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etc.

6) Rodríguez Estrada Mauro. *Administración de la Capacitación*. p. 51.

2.4 NECESIDAD DE LA CAPACITACION

"Principalmente la necesidad de la capacitación, surge como una diferencia entre el desempeño de una persona en su puesto y el objetivo real del puesto. Sin embargo, un deficiente desempeño laboral no siempre va de la mano con la necesidad de la capacitación, ya que para que esto último sea aplicable, debe existir una evidente falta de conocimientos. Según la UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (U.C.E.C.A.), al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo. Por tanto, la detección de necesidades de capacitación debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja". (7)

"Las causas de los problemas de la empresa pueden ser personales o de la organización, y cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos), destrezas manuales o actividades personales, se habla de necesidad de adiestramiento". (8)

7) U.C.E.C.A. *Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas.* p. 32

8) *Mendoza Nuñez Alejandro. Determinación de Adiestramiento* p. 27

2.5 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Para cualquier empresa, no resulta fácil determinar las necesidades de capacitación, ya que si se planea llegar a la meta deseada, ésta tiende a ser un sistema con objetivos bien definidos. Debe considerarse que en el período de capacitación tanto los individuos como la empresa sufren cambios y la actitud frente a ésta es determinante, ya que se puede coadyuvar u obstaculizarse.

Una vez que se han descubierto con el mayor realismo posible las necesidades de la empresa, se pueden discutir y señalar los objetivos que deben lograr, esto es, se pueden responder y satisfacer dichas necesidades.

¿Hacia dónde vamos? ¿Qué queremos lograr? ¿Qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener?.

En consonancia con los objetivos y la política de una empresa, se mencionan las metas que a mediano y largo plazo debe perseguir la capacitación dentro de los actuales conceptos de liderazgo, equipo y de la labor individual. Dichas metas son:

- .- Desarrollar un comportamiento individual.
- .- Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo.

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de Detección de Necesidades de Capacitación se encuentran:

- *Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- *Identificar las características de esas personas.

- *Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- *Establecer las directrices de los planes y programas.
- *Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- *Identificar instructores potenciales.
- *Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- *Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La detección de necesidades, es muy importante porque mediante este proceso se definen las acciones procedentes para llegar a las metas deseadas.

2.5.1 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Existen diferentes tipos de necesidades de capacitación. Para poder definir las se tomaran en cuenta dos tipos:

1. LAS MANIFIESTAS O PREVENTIVAS.- Son aquellas necesidades originadas por algún cambio en la estructura organizacional, movilidad de personal o como respuesta a un cambio en la estructura organizacional o a uno tecnológico. En cualquiera de estos casos, es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los recursos humanos.

2. ENCUBIERTAS O CORRECTIVAS.- Se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño debido a la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. Esas son más difíciles de determinar que las

manifiestas, ya que se pueden enfrentar a actitudes negativas tanto de trabajadores como de directivos.

La detección de necesidades, implica un estudio metódico de las diferentes áreas y/o puestos de los trabajadores en relación con algunas variables de la empresa. Finalizando este estudio, se presentará un informe que básicamente debe contener las siguientes etapas:

- Datos de identificación.- Empresa, fecha de iniciación y conclusión de la detección de las necesidades de la capacitación, publicación del área y del puesto (s) investigado (s), nombre del analista.

- Procedimiento empleado (en el acopio de información).

- Técnicas (entrevista, cuestionarios, etc.)

- Actitud de trabajadores y supervisores (reacción ante la detección de las necesidades de capacitación y ante la capacitación).

- Análisis de la información recabada.

- Resultados de la detección de necesidades de capacitación.

- Problemas que requieren soluciones diferentes de capacitación.

- Observaciones.

Sin embargo, lo anterior no puede tomarse como un proceso rígido; debe enfocarse a las necesidades de cada empresa, pero básicamente este estudio junto con el informe, debe ayudar a conseguir los siguientes resultados:

- . ¿Cuáles son las tareas con necesidades de capacitación?
- . ¿A quiénes afecta?
- . ¿Qué características poseen las personas con necesidades?
- . ¿Qué evidencias justifican que la capacitación sea la mejor medida?

Un buen informe de la detección de las necesidades de la capacitación debe ser confiable y objetivo.

Generalmente las necesidades se reflejan en forma de tareas referidas a un puesto. Estas tareas serán la base para la elección de la definición de objetivos de capacitación, determinación de contenido o materia de estudio o la elaboración de un curso o evento.

La estrategia a seguir en la capacitación depende del número de personas implicadas. Asimismo, las características de las personas definirán el nivel técnico de la capacitación, es decir, el nivel del curso.

Lo más importante de este proceso es que realmente la capacitación tenga justificación para aplicarse, ya que de otra manera se estarían desperdiciando los recursos empleados.

2.5.2 PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Los procedimientos para determinar necesidades de capacitación varían en relación directa al tipo de estructura de la empresa y además, no es lo mismo determinar necesidades de capacitación para las necesidades encubiertas que para las necesidades manifiestas.

A continuación, se presentan las diferencias para determinar necesidades de capacitación dependiendo de si son manifiestas o encubiertas.

--NECESIDADES ENCUBIERTAS

Dentro de éstas se consideran: nuevos ingresos como promociones, transferencias, cambios de maquinaria y herramienta, cambios de procedimientos de políticas e incremento de estándares.

Las necesidades de capacitación pueden agruparse en tres categorías:

- Referente a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas directamente con las tareas del puesto.

- Relacionados solamente con algunas tareas del puesto.

- Implican el aprendizaje del puesto del trabajo completo.

--NECESIDADES MANIFIESTAS

- Son las más difíciles de detectar, ya que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables como son:

Actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos.

- Las necesidades de capacitación manifiestas se vuelven más complejas a medida que:

*. El desempeño del puesto está influido en gran medida por variables ajenas al mismo; ésto es, cuando existe una fuerte interdependencia respecto a otras personas o a las características que puede tener el material o el componente del proceso que recibe.

*. Se asciende la escala jerárquica del puesto, con lo cual el nivel de responsabilidad, la importancia de las necesidades y la complejidad de las tareas aumentan necesariamente.

- Esta capacitación se sugiere efectuarse en cuatro niveles de iniciación:

- * La empresa completa.
- * Un área crítica.
- * Un puesto.
- * Una situación

Como se ha visto, antes de poder determinar las necesidades de capacitación se debe conocer exactamente los objetivos, porque dependiendo de la situación se aplicará un procedimiento totalmente distinto.

2.5.3 TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Para poder determinar las técnicas a utilizar en la detección de necesidades de capacitación, se debe de diferenciar entre las fuentes existentes de información (que puedan arrojar datos relevantes, sin embargo esta información fue recabada con fines distintos a la detección de necesidades de capacitación), y la información que se

obtiene de las técnicas para dicho fin, ya que estas últimas aportarán los datos que ayudarán a determinar los objetivos y procedimientos de la capacitación.

Existe un sinnúmero de técnicas e instrumentos para la determinación de necesidades de capacitación, de hecho, la opinión de diversos autores en la materia difiere en la técnica ideal a utilizar, ya que se deben tomar los recursos con los que se cuenta.

A continuación se presentan las técnicas e instrumentos existentes:

2.5.3.1. Entrevista.- Es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico.

--Tipos de Entrevista:

* **Dirigida.-** El entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves.

* **Semidirigida.-** Incluye preguntas de carácter más general que las usadas en las de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más información y obtener mayor participación del entrevistado.

* **Abierta.-** De hecho, se plantea sólo algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información de modo que éste hable

la mayor parte de la sesión, en tanto que el entrevistador se limita a hacer una observación o a plantear otro aspecto.

La entrevista es una de las técnicas más versátiles y puede ser aplicada prácticamente a cualquier nivel de la empresa.

2.5.3.2. Observación.- El investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento en el que está implicado uno o varios sujetos.

--Tipos de Observación:

* **Sistemática.-** Se define con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía.

* **Casual.-** Se efectúa esporádicamente, pero se tiene pleno conocimiento de lo que se observa.

Esta técnica se aplica a los titulares de los puestos que se investigan, es decir, a aquellos que tienen necesidades de capacitación. Es muy útil para la identificación de evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado y prácticas de trabajo erróneas.

2.5.3.3. Cuestionario.- Es aquél en el cual un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas o marquen algún signo convencional.

--Tipos de Cuestionarios:

* De preguntas abiertas.- Se encuentran interrogaciones que requieren de respuestas amplias de los sujetos. Al aplicarlos a distintas personas, varía el enfoque de cada una por lo que resulta complicada su medición.

* De preguntas cerradas.- Están formuladas con preguntas breves o que ameriten la selección de una o varias posibilidades.

Su aplicación es a los titulares de los puestos que se investigan a todos los niveles, con el fin de obtener información respecto de sus propias necesidades.

2.5.3.4. Encuesta.- Un investigador recaba en un formulario, las respuestas que le proporciona un sujeto respecto a cuestiones que se les van planteando en forma organizada.

--Tipos de encuesta: (se subdividen según el campo que se explora).

- * Demográficas.
- * Ocupacionales.
- * De consumo.
- * Educativas.
- * De política.

Esta técnica se puede utilizar en todos los niveles, exceptuando el directivo y los mandos medios. Para éstos últimos, se puede utilizar con el fin de investigar las necesidades de los subordinados.

2.5.3.5. Lista de verificación.- Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando únicamente una marca o un número en los lugares que se les indique.

--Tipos de listas de verificación:

* **Simple.**- Sólo se solicita anotar marcas.

* **De ordenamiento.**- Se requiere que el sujeto jerarquice las cuestiones anotando números consecutivos.

Esta técnica se aplica a los titulares de los puestos que se investigan, desde el nivel de supervisión hacia abajo.

2.5.3.6. Técnica de las Tarjetas.- En esta técnica, se les proporciona a los sujetos tarjetas en donde se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimiento, los sujetos separan las tarjetas y anotan al reverso las razones por las cuales justifican su punto de vista.

--Tipos de tarjetas:

* **Referidas a áreas de conocimientos comunes** a toda la empresa o a varios puestos.

* **Relativas a las tareas del puesto.**

Esta técnica es aplicada a los titulares de los puestos investigados, desde el supervisor hacia abajo.

2.5.3.7. Período de actuación.- Se somete a observación a los sujetos en situaciones de trabajo durante un período. De ésta manera, se puede detectar más fielmente las posibles necesidades de capacitación.

Esta técnica puede utilizarse con directivos, mandos medios y supervisores. Cuando no es posible detectar necesidades por medio de otras técnicas y se disponga tanto de recursos como de autorización para utilizarla, se emplean formularios de registro y así el tipo de aplicación es colectivo.

2.5.3.8. Inventario de habilidades.- El supervisor o jefe del área, emite su opinión sobre las necesidades de capacitación de su personal, los cuales se registran en un cuadro de doble entrada.

Esta técnica es aplicada a jefes de área y a supervisores.

2.5.3.9. Pruebas de desempeño.- Un sujeto o un grupo de ellos, se someten a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en que medida poseen los conocimientos, las habilidades y las aptitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.

--Tipos de prueba de desempeño:

* Teóricas o de conocimientos.

* Prácticas u operativas.

* De actitudes.

Esta técnica es aplicada a personal de cualquier nivel de la empresa.

2.5.3.10. Reuniones de grupo tipo corrillos.- Conjunto de personas dirigidas por el investigador, (a veces divididas en subgrupos),

que se reúnen para analizar una cuestión o emitir su opinión respecto a algún asunto. Pueden ser de dos tipos:

* Reuniones de grupo.- El conjunto de sujetos estudia y discute una cuestión apegándose a una agenda.

* Corrillos.- El grupo se divide de cinco a ocho personas, cada uno de los cuales analiza una cuestión por separado, para finalmente abordar en una mesa redonda las conclusiones generales.

Esta técnica se aplica de preferencia a mandos medios y supervisores para conocer las necesidades de capacitación, tanto de su personal como de ellos mismos.

2.5.3.11. Tormenta de ideas.- Un grupo de personas organizadas por el investigador, emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica para generar un número de simulaciones y, en la segunda parte de la reunión, se analizan con todo cuidado.

Esta técnica se aplica a personas que ocupan puestos en cualquier nivel.

2.5.3.12. Simulación.- Grupo de sujetos que se les somete a una situación que aunque es ficticia, psicológicamente se acepta como real con el propósito de analizar sus reacciones y el manejo de sí mismos

2.6 EL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

Es importante señalar que no todas las personas aprenden de la misma forma, ya que el aprendizaje depende de características muy personales.

Con la finalidad de implantar el programa de capacitación correcto, se debe analizar la capacidad de aprender de los individuos.

2.6.1 ELEMENTOS QUE CONDICIONAN LA CAPACIDAD DE APRENDER

Estos se incorporan a la naturaleza humana y si alguno de ellos disminuye en su importancia, se reduce la capacidad de atender de la persona.

Entre estos elementos se adjunta la percepción, la atención, la comprensión, la memoria y la reflexión.

Existe la creencia de que el adulto por su edad y experiencia ha perdido su interés y la capacidad de aprender. Esta afirmación es muy cuestionable, ya que lo que sucede es que las personas no encuentran un motivo o incentivo para hacerlo.

De hecho un individuo, aunque haya llegado a la edad adulta, tiene una personalidad que está en desarrollo gradual. Esto soporta la convicción de que en el adulto no disminuye la capacidad de aprender.

Lo anterior refuerza la visión de que el hombre es un ser en proceso de formación permanente.

Con el fin de evaluar si existen necesidades de capacitación, hay que tomar en cuenta si el desempeño laboral es el esperado y si se cumple con la finalidad de los objetivos.

2.6.2. ESTILOS DE APRENDIZAJE DE LAS PERSONAS

- "Conceptualización abstracta.- Este es de carácter analítico y evaluativo de cada persona, cuyo comportamiento puede ser caracterizado por una actitud reflexiva". (9)

- Experimentación activa.- Se presenta con personas que aprenden con mayor facilidad y con sentido de responsabilidad.

- Observación reflexionada .- Predomina en personas que aprenden con mayor facilidad y eficacia al fijarse como se realiza, seguida de una reflexión asimilando y organizando el conocimiento adquirido.

- Experiencia concreta.- Es directamente el aprendizaje de la experiencia cotidiana, integrando diversos elementos del medio ambiente a sus conocimientos.

9) Rodríguez Comeller Carlos. *Programa de Capacitación y Desarrollo*. p.26

2.6.3. SELECCION DE TECNICAS DIDACTICAS

Son mecanismos didácticos en los que se apoya el instructor para algún programa de capacitación.

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación. De los más objetivos son:

2.6.3.1. Conferencia .- "Es de instrucción individualizada que debe usarse con personal de oficina, profesional, científica o de supervisión, en donde el entrenamiento implica principalmente la comunicación de ideas".(10)

2.6.3.2. Mesa redonda .- Reunión de uno o dos días. Hace posible enfocar un tema especializado en un tiempo limitado, porque a menudo su horario se conforma con las horas de trabajo del día.

2.6.3.3. Panel.- Es en el cual, un grupo de especialistas en el tema dirigen la sesión en forma de debate, manteniendo una interrelación con el grupo.

2.6.3.4. Lectura comentada.- Exposición de un caso práctico por parte del instructor para propiciar la participación de los asistentes.

2.6.3.5. Seminario de investigación.- "Son cursos cortos especializados. Es una reunión o serie de reuniones en las que el personal de niveles altos o los gerentes de línea, examinan un área de su propio campo o especialización".(11)

10)Herbert J. Chrudden. *Administración de Personal*. p 197.

11)MacMahon E. Ernest. *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. p. 477.

2.6.3.6. Estudio de casos.- "Los problemas mutuos forman la materia de discusión más común y los participantes reúnen sus ideas y experiencias en un intento de llegar a mejores métodos para tratar estos problemas". (12)

2.6.3.7. Tormenta de ideas.- Aportación de opiniones de los integrantes de un grupo en el cual no hay selección de estas, es decir, los integrantes exponen libremente sus conceptos primarios acerca del tema, con la finalidad de obtener alternativas y posteriormente llegar a una conclusión.

2.6.3.8. Discusión en grupos pequeños.- "Enfatiza la influencia de los grupos, el comportamiento de éstos y el conflicto entre los mismos. Los participantes discuten sobre grupos de trabajo, desarrollo de ellos, sentimiento de los miembros". (13)

2.6.3.9. Juego de papeles.- "Se logra haciendo que los miembros participen en un juego de pretender ser, y evaluando después la ejecución de los actores en este juego". (14)

12) Yodur Dale. *Manejo de personal y relaciones industriales*. p. 404

13) *IDEM*.

14) *IBIDEM*.

2.7. DESEMPEÑO LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

2.7.1. MEDICION DEL DESEMPEÑO

Aspecto importante al respecto del trabajo, es el desempeño laboral para tomar en cuenta medidas correctivas o satisfactorias pertinentes. La medición del desempeño se usa para tomar medidas o criterios de ejecución o de eficiencia para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., detectando los mejores elementos para recompensarlos.

Desde luego, también interesa conocer a aquellos miembros que se distinguen por su poca eficiencia a fin de entrenarlos mejor, cambiarlos de puesto, etc., ésto puede servir para evaluar la eficiencia de un departamento o empresa.

2.7.2. REQUISITOS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCION PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

2.7.2.1. Objetividad.- Establecimiento de criterios de ejecución buscando la maximización. Esto es muy fácil en algunos puestos, mientras en otros es extraordinariamente difícil.

2.7.2.2. Validez.- Se logra cuando el resultado es fiel, es decir, refleja lo mejor posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada.

2.7.2.3. Confiabilidad.- Las medidas de eficiencia deben de ser consistentes, los resultados deben de ser semejantes cada vez que se tomen, siempre y cuando las condiciones de trabajo sean las mismas.

2.7.3. ALGUNAS MEDIDAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO MAS COMUNMENTE EMPLEADAS

2.7.3.1. Cantidad de la producción.

Este es un índice que se usa frecuentemente pero deben tomarse en cuenta todas las circunstancias conectadas con la producción. Obviamente, la dificultad estriba en determinar el tiempo necesario para producir.

2.7.3.2. Promedios de producción.

Se toma el grupo durante un lapso determinado como norma o estandard. Esta tiene diversas contingencias. El promedio del grupo está sujeto a factores motivacionales al grado de entrenamiento y a las habilidades individuales.

2.7.3.3. Promedios por grupos seleccionados.

En lugar de tomar los datos del grupo, se seleccionan algunos que se consideran imparciales.

2.7.3.4. Extrapolación a partir de otras tareas semejantes.

Se emplean puestos de nueva creación en los cuales no se tiene experiencia previa para fijar normas o estándares.

2.7.3.5. Estudios de tiempo.

Es el estudio de los movimientos y el tiempo empleado en realizar una tarea, los estudios de tiempo deben de ser usados y tomados en cuenta con cierta cautela.

2.7.3.6. Calidad de producción.

Si se toma sólo la calidad, puede darse el caso de que exista una calidad extraordinaria. Desde luego, en algunos casos existen problemas para definir y medir la calidad.

2.7.3.7. Productividad

Es la relación entre los resultados y los recursos empleados. Esta puede emplearse como medida de eficiencia para ejecutivos y en puestos en que el resultado depende del aprovechamiento idóneo de los recursos.

2.7.3.8. Tiempo de servicio.

Se emplea la antigüedad como criterio de eficiencia, porque se considera que un mayor tiempo de desempeño de un trabajo, permite a la persona adquirir mayor experiencia y por tanto ejecutarlo mejor.

2.7.3.9. Cantidad requerida de entrenamiento.

El tiempo que requiere una persona para aprender una tarea, mientras otra tal vez necesite más o menos tiempo.

2.7.3.10. Calificación de mérito.

Son opiniones de los supervisores que también deben tomarse en cuenta como apreciaciones del desempeño.

2.7.4. LIMITACIONES Y PROBLEMAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

--. Desconocimiento de todas las variables.- Es decir, no se conocen o no se cuenta con todos los parámetros necesarios para medir el desempeño laboral.

--. Factores personales.- Influyen tanto los del evaluador (jefe inmediato) como los del trabajador (actitudes frente al puesto).

2.7.5 EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION

Es de suma importancia la interpretación de resultados, ya que además de indicar qué tan bien se han logrado los objetivos, señala los dos siguientes puntos importantes:

- Es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados.
- Saca a la luz impresiones causadas en el desarrollo del curso, desde el descubrimiento de necesidades hasta su terminación.
- Determina nuevas necesidades de capacitación, lo cual ayudará a hacer una mejor planeación del seguimiento, y a tomar medidas dentro de los planes de capacitación permanente.

Esta se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto como son:

- Criterio.- Norma para conocer la verdad. Es la forma de pensar de un individuo respecto a un acto aplicando experiencias vividas.
- Iniciativa.- Idea inicial para emprender algo. El tener iniciativa se refiere al interés o deseo que tiene una persona para emprender una acción.
- Previsión.- Acción de prever. Actitud para evitar un error que es tomada antes de realizar una actividad.

-Cantidad y calidad de trabajo.- Se refiere al grado de responsabilidad y cumplimiento de los objetivos de un puesto.

-Responsabilidad.- Obligación de responder de los actos que alguien ejecuta o que otros hacen.

-Entusiasmo.- Excitación que impulsa a actuar. Forma de ser de un individuo, que motiva e impulsa a lograr un objetivo.

-Conocimientos.- Información que un individuo posee con respecto a ciertos fenómenos y sus relaciones.

-Sentido de colaboración.- Interés que muestra un individuo ante una actividad específica o independencia a su puesto.

2.7.6 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA CALIFICACION

Parte del avalúo del capital humano, que permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes debe capacitarse, etc.

Medios más usuales para revisar las calificaciones:

- Comparación con otro trabajador.
- Comparar por medio de un período de calificación.
- Considerar objeciones hechas por el trabajador.

Características que deben calificarse:

- Los fines que persiguen.
- Los niveles en que se encuentra el trabajador.
- Análisis y evaluación de otros puestos.

2.7.7 ENTREVISTA DE CALIFICACION A MERITOS

Es aquella entrevista que se realiza periódicamente entre el empleado y su jefe inmediato, a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como trabajador.

2.7.7.1 OBJETIVOS:

-Proporcionar retroalimentación.

-Dar oportunidad de que se asesore al trabajador.

La evaluación del desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso que han alcanzado con respecto a las metas fijadas, lo cual tiene relación con el incremento de la productividad.

El hecho mismo de hacer la evaluación del desempeño, es más importante que elegir un método exacto para llevarla a cabo.

No existe un sistema perfecto porque en el desempeño siempre habrá lugar para algo de intuición y cálculo.

Saber evaluar el desempeño es una destreza que deben poseer todos los gerentes eficientes, pues ella es necesaria para mejorar la productividad y es un paso importante para detectar las necesidades de capacitación.

La evaluación del desempeño es difícil de realizar, ya que no es nada agradable tener que decirles a las personas que su desempeño no es bueno.

El evaluar el desempeño sirve para hacer productivas a las personas sobre metas difíciles que son más productivas que las fáciles.

No existe un sistema perfecto para evaluar el desempeño, ni es probable que éste pueda inventarse tan fácilmente. Todos los sistemas de evaluación del desempeño tienen fallas de confiabilidad y validez. Para modificar el comportamiento personal y la productividad en una empresa, es necesario que los gerentes den retroalimentación a los empleados acerca de su desempeño.

"La evaluación del desempeño es indispensable para aumentar la productividad de los individuos y es un importante mecanismo para determinar las necesidades de capacitación del personal".(14)

La evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos.

- La reacción del grupo y la del alumno

La reacción, en cuanto a actitudes, es elocuente. Si ésta es de gusto, se presume que el curso fue productivo y motivador.

Por lo contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso.

- El conocimiento adquirido

Se necesita saber qué aprendió el alumno y en qué grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.

14) Silíceo Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal" p. 32.

- Conducta

Este aspecto, directamente relacionado con el desarrollo de la personalidad, es el más difícil de dilucidar.

Que cambios se registraron en la actitud del alumno, en su conducta, etc.

- Resultados

Con esto se desea indicar los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejoría y un cambio en el puesto de trabajo.

Cabe mencionar que cada uno de estos cuatro aspectos, tendrá prioridad en la evaluación según sea el objetivo que se pretenda lograr, o según sea la estructura del curso.

Si los objetivos que han de lograr son de información y de impartición de conocimientos, el aspecto que más importa evaluar será el segundo, y poco importará el desarrollo de actitudes. La misma situación puede presentarse con cada uno de estos aspectos.

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas, a saber:

1a. Antes del curso.

2a. Durante el curso.

3a. Al final del curso.

CAPITULO III

EL SEGURO

3.1 BREVE HISTORIA DEL SEGURO

El seguro nació en el momento en que alguien descubrió la convivencia de compartir riesgos con otros individuos.

El culto en Roma a las primeras asociaciones aseguradoras, las Collegia Tenuiorum, garantizaba a sus miembros mediante aportaciones, los gastos mortuorios y las erogaciones necesarias para el pago de los ritos religiosos. "El seguro es una práctica eminentemente democrática y humanística, enlazada con la antigua aspiración de justicia que ha dado pie a ideologías sociales y sentimientos de solidaridad humana". (15)

Desde la remota antigüedad se tuvieron nociones rudimentarias de los seguros. La mutualidad fue el sistema primitivo. Personas dedicadas a las mismas actividades, agricultores, industriales, comerciantes, etc., se asociaban para auxiliarse recíprocamente cuando les afectase alguna pérdida en sus negocios. Si alguno sufría una pérdida o daño, los demás asociados le indemnizaban los daños sufridos, contribuyendo proporcionalmente a repararlos.

En la América Prehispánica, los primeros indicios del seguro aparecen en el imperio Inca y se refieren a la ayuda que prestaba la comunidad donando una parcela a todos los jóvenes que se desposaban.

En los Estados Unidos de América, la primera noticia que se tiene sobre el Seguro de Vida aparece en el estado de Massachusetts en 1809.

15) Seguros Comercial-America. "Manual de Bienvenida". p.6

En los seguros sobre la vida, la base fundamental es la mortalidad correspondiente a cada año de edad. Aumento de ésta, aumento de riesgos. De ahí la importancia que se daba al exámen médico y a las tablas de mortalidad.

El seguro en América Latina tiene, lógicamente, una gran influencia del seguro europeo, sobre todo de Inglaterra, España y Francia.

En lo que respecta a los Estados Unidos, se tienen noticias sobre el Seguro de Daños desde el año de 1682; pero no es sino hasta 1724 que nace la primera aseguradora Americana oficialmente reconocida: la "Insurance Company of North America".

En México, durante los tres siglos de dominio español, todos los seguros eran contratados por españoles, que operaban de acuerdo con las leyes españolas, siendo las más famosas, las "Ordenanzas para la Casa de Contratación de Sevilla", dictadas por el Rey Felipe II. A partir de la guerra de independencia, los escasos seguros siguieron contratándose con empresas extranjeras y no fue sino hasta la época del Gobierno del General Porfirio Díaz, en que se legisló por primera vez en materia de seguros, es así como aparecen una serie de disposiciones a través del Código de Comercio de 1884 y posteriormente en el año de 1893, surge el primer intento significativo por normalizar las operaciones de seguros. Por esos tiempos operaban en México, además de las compañías extranjeras, dos empresas mexicanas, "La Mexicana" y "La Fraternal", mismas que desaparecieron algunos años después, En el año de 1897 se fundó la "Compañía General Anglo

Mexicana de Seguros" en 1901 se fundó "La Nacional, Compañía de Seguros sobre la vida", en 1906 la "Latino Americana, Compañía de Seguros de Vida" y en 1908 la "Compañía de Seguros La Veracruzana". El 25 de mayo de 1910 se expidió la "Ley Relativa a la Organización de las Compañías de Seguros sobre la vida", que rectifica a la Ley de 1892 y perseguía la idea de que el Estado tuviera una mayor intervención en materia de Seguros, posteriormente, el día 25 de mayo se dicta una nueva Ley denominada "Ley General de Sociedades de Seguros", la que tenía por objeto fundamentalmente que el Estado ejerciera una mayor vigilancia y control de las instituciones de seguros, sin embargo, la mayor parte de las operaciones de Seguros en México eran practicadas por agencias extranjeras, con lo cual las primas generadas eran enviadas al extranjero y las inversiones de Reserva a pesar de las disposiciones legales, se hacía casi en su totalidad en los países relativos a dichas empresas, en beneficio de economías ajenas y en detrimento de los intereses de las mexicanas.

Debido a las situaciones anteriores, las autoridades mexicanas se vieron en la necesidad de nacionalizar el seguro, promulgando el día 26 de agosto de 1935 dos nuevas leyes, las que se encuentran actualmente en vigor, "La Ley General de Instituciones de Seguros" y la "Ley sobre el Contrato de Seguros".

En estas leyes quedaron asentadas las bases de mexicanización del seguro, su correcto funcionamiento y normas para la interpretación y adecuada aplicación del control de seguros.

El seguro privado, de acuerdo con la Ley General de Instituciones de Seguros, sólo puede ser operado por Compañías autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y ante mediación de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Con base en esta Ley han surgido:

I .- Las Instituciones Nacionales de Seguros.

II .- Las Sociedades Mexicanas Privadas; autorizadas para practicar operaciones de seguros; y

III.- Las Sucursales de Compañías extranjeras de Seguros autorizadas para operar en la República conforme a la ley.

Son Instituciones Nacionales de Seguros las constituidas con intervención del Estado Federal como lo son:

"Aseguradora Mexicana, S.A." que maneja el ramo de daños y accidentes personales, y "Aseguradora Hidalgo, S.A." encargada del ramo de vida.

Las Instituciones Mexicanas Privadas más importantes son:

"Grupo Nacional Provincial, S.A."

"Seguros Comercial-América, S.A."

"Seguros de México, S.A."

"Seguros Monterrey, S.A."

Los principales ramos de seguro y los productos son:

	Grupo o Colectivo
Ramo Vida	Individual
	Abarca aquellos
Ramo Accidentes	seguros que cubren
y enfermedades	gastos por concepto
	de accidentes y
	enfermedades
	Incendio
	Automóviles
	Marítimo y Transportes
Ramo Daños	Diversos
	Responsabilidad Civil
	Riesgos Profesionales
	Agrícola

3.2 MARCO LEGAL DEL SEGURO

SEPTIEMBRE DE 1993.

LEY GENERAL DE INSTITUCIONES Y SOCIEDADES MUTUALISTAS DE SEGUROS.

(ORIGINALMENTE LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE SEGUROS)

TITULO PRELIMINAR

Disposiciones Generales

CAPITULO UNICO

ARTICULO 1o.- Las empresas que se organicen y funcionen como instituciones de seguros y sociedades mutualistas de seguros, quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley.

Las instituciones nacionales de seguros se regirán por sus leyes especiales y, a falta de éstas o cuanto en ellas no esté previsto, por lo que estatuya la presente.

ARTICULO 2o.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, será el órgano competente para interpretar, aplicar y resolver para efectos administrativos lo relacionado con los preceptos de esta Ley y en general para todo cuanto se refiere a las instituciones y sociedades mutualistas de seguros.

En la aplicación de la presente Ley, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con la intervención, que en su caso, corresponda a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, deberá procurar un desarrollo equilibrado del sistema asegurador, y una competencia sana entre las instituciones de seguros que lo integran.

ARTICULO 3o.- En materia de actividad aseguradora:

I.- Se prohíbe a toda persona física o moral distinta de las señaladas en el artículo 1o. de esta Ley, la práctica de cualquiera operación activa de seguros en territorio mexicano;

Para efectos de esta Ley, se considerará que se realiza una operación activa de seguros cuando una persona asume un riesgo, cuya realización dependa de un acontecimiento futuro e incierto, a cambio de que otra le cubra una suma de dinero, obligandose quien asume el riesgo, cuando se produzca éste, a resarcir el daño de manera directa o indirecta o al pago de una suma de dinero.

No se considerará operación activa de seguros la comercialización a futuro de bienes o servicios, cuando el cumplimiento de la obligación convenida, no obstante que dependa de la realización de un acontecimiento futuro e incierto, se satisfaga con recursos e instalaciones propios de quien ofrece el bien o el servicio y sin que se comprometa a resarcir algún daño o a pagar una prestación en dinero;

II.- Se prohíbe contratar con empresas extranjeras:

Seguros de personas cuando el asegurado se encuentre en la República al celebrarse el contrato.

ARTICULO 4o.- Se considerarán operaciones de seguros sujetos a las disposiciones de las leyes mexicanas, los que se celebren en el territorio nacional.

ARTICULO 5o.- Para organizarse y funcionar como institución o sociedad mutualista de seguros se requiere autorización del Gobierno Federal, que compete otorgar discrecionalmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

ARTICULO 7o.- Las autorizaciones para organizarse y funcionar como institución o sociedad mutualista de seguros, son por su propia naturaleza intransmisibles y se referirán a una o más de las siguientes operaciones de seguros:

I.- Vida;

II.- Accidentes y Enfermedades; y

III.- Daños, en alguno o algunos de los ramos siguientes:

a).- Responsabilidad civil y riesgos profesionales;

b).- Marítimo y Transportes;

c).- Incendio;

- d).- Agrícola y de animales;
- e).- Automóviles;
- f).- Crédito;
- g).- Diversos; y
- h).- Los especiales que declare la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, conforme a lo dispuesto por el artículo 9o. de esta Ley.

ARTICULO 80.- Los seguros comprendidos dentro de la enumeración de operaciones y ramos del artículo anterior, son los siguientes:

I.- Para las operaciones de vida, los que tengan como base del contrato riesgos que puedan afectar la persona del asegurado en su existencia. Se considerarán comprendidos dentro de estas operaciones los beneficios adicionales que, basados en la salud o en accidentes personales, se incluyan en pólizas regulares de seguros de vida.

II.- Para las operaciones de accidentes y enfermedades, los que tengan como base la lesión o incapacidad que afecte la integridad personal, salud o vigor vital del asegurado, ocasionada por un accidente o enfermedad de cualquier género;

III.- Para el ramo de responsabilidad civil y riesgos profesionales, el pago de la indemnización que el asegurado deba a un tercero a consecuencia de un hecho que cause un daño previsto en el contrato de seguro;

IV.- Para el ramo marítimo y de transporte, el pago de la indemnización por los daños y perjuicios que sufran los muebles y semovientes objeto de traslado. Pueden igualmente asegurarse los cascos de las embarcaciones y los aeroplanos, para obtener el pago de la indemnización que resulte por los daños o la pérdida de unos u otros, o por los daños o perjuicios causados a la propiedad ajena a terceras personas con motivo de su funcionamiento. En estos casos, se podrá incluir en las pólizas regulares que se expidan, el beneficio adicional de responsabilidad civil;

V.- Para el ramo de incendio, los que tengan por base la indemnización de todos los daños y pérdidas causados por incendio, explosión, fulminación o accidentes de naturaleza semejante;

VI.- Para el ramo agrícola y de animales, para el pago de las indemnizaciones o resarcimiento de las inversiones, por los daños o perjuicios que sufran los asegurados por pérdida parcial o total de los provechos esperados de la tierra o por muerte, pérdida o daños ocurridos a sus animales;

VII.- Para el ramo de automóviles, el pago de la indemnización que corresponda a los daños o pérdida del automóvil, y los daños o perjuicios causados a la propiedad ajena o a terceras personas con motivo del uso del automóvil. Las instituciones y sociedades mutualistas de seguros, que se dediquen a este ramo, podrán, en consecuencia, incluir en las pólizas regulares que expidan el beneficio adicional de responsabilidad civil;

VIII.- Para el ramo de seguro de crédito, el pago de la indemnización de una parte proporcional de las pérdidas que sufra el asegurado a consecuencia de la insolvencia total o parcial de sus clientes deudores por créditos comerciales;

IX.- Para el ramo de diversos, el pago de la indemnización, debida por daños y perjuicios ocasionados a personas o cosas por cualquier otra eventualidad.

ARTICULO 9o.- Queda facultada la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para resolver que riesgos pueden cubrirse dentro de cada una de las operaciones o ramos mencionados en el artículo anterior, siempre que los riesgos no enumerados tengan las características técnicas de los consignados para cada operación o ramo, así como para señalar los ramos en que pueda incluirse el beneficio adicional de la responsabilidad civil.

3.3 CONCEPTO

Seguro es el producto que ofrecen las instituciones aseguradoras a través de un contrato bilateral entre asegurado y asegurador (póliza de seguro), por medio del cual queda establecido que no suprimen los riesgos pero si se reparan sus consecuencias económicas procurando la seguridad de los patrimonios mediante una indemnización.

El seguro puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Algunos autores destacan el principio de solidaridad humana al considerar como tal la institución que garantiza un sustituto al afectado por un riesgo, mediante el reparto del daño entre un número de personas amenazadas por el mismo peligro; otros señalan el principio de contraprestación, al decir que el seguro es una operación en virtud de la cual, una parte (el asegurado) se hace acreedor, mediante el pago de una remuneración (la prima), de una prestación que habrá de satisfacerle la otra parte (el asegurador) en caso de que se produzca un siniestro.

También ha sido considerado el seguro desde su aspecto social (asociación de masas para el apoyo de los intereses individuales), matemático (transformación de un valor eventual en un valor cierto), de costo (el medio más económico para satisfacer una necesidad eventual).etc.

Desde un punto de vista general, puede también entenderse como una "actividad económico--financiera que presta el servicio de

transformación de los riesgos de diversa naturaleza, a que están sometidos los patrimonios, en un gasto periódico presupuestable que puede ser soportado fácilmente por cada unidad patrimonial."

A lo largo del tiempo se ha tratado de definir al seguro de muchas formas. A la fecha no hay una definición generalizada, pero mencionaremos dos de las más aceptadas.

"Seguro es el sistema que permite prever las consecuencias económicas de los hechos futuros e inciertos cuya realización preocupa al Asegurado, anulando totalmente sus efectos o remediándolos en gran medida". (J.J. Garrido y Comas)

"El Seguro es aquél recurso por medio del cual un gran número de existencias económicas, amenazadas por peligros eventuales y análogos, se organizan para atender a posibles necesidades tasables en dinero". (Alfredo Manes)

La verdadera historia del seguro se divide en tres períodos que van desde:

- * Mediados del Siglo XIV, hasta fines del Siglo XVII; período en el que se crea la póliza del seguro;
- * Otro que abarca del Siglo XVIII, a la primera mitad del Siglo XIX en el que se fundan las compañías aseguradoras.
- * El tercero que es el período en el que vivimos y que podemos llamar la época de la explotación en gran escala del Seguro.

3.4 CARACTERISTICAS ESENCIALES

En la anterior definición destacan los siguientes aspectos:

--El seguro es una actividad de servicios y no una actividad industrial. En esta última, las notas características radican en la existencia de unos bienes (materia prima) que convertidos en artículos de uso o consumo, y en el hecho de que en una dicha transformación el elemento capital (maquinaria) tiene gran importancia; por el contrario, la actividad de servicios constituye una prestación eminentemente personal que elimina en quien la recibe, la necesidad de prestar una atención especial o desarrollar una actividad particular para conseguir determinados fines. Además, en las actividades de servicios predomina el elemento trabajo (acción personal de las empresas que la prestan).

-- La actividad aseguradora tiene un marcado acento financiero y económico, no sólo porque se percibe un precio (prima), cuya contraprestación consiste generalmente en una masa económica (indemnización), sino también y principalmente, porque desempeña la importante tarea financiera de lograr una redistribución de capitales al motivar que un elevado número de unidades patrimoniales, puedan ser afectadas por las pérdidas (siniestros) que se produzcan en cualquiera de ellas.

Por otro lado, otro fin del seguro consiste en la transformación de riesgos de pagos periódicos presupuestables. Esta idea de transformación no ha de interpretarse en su sentido estricto, sino en

su carácter amplio de cambio que experimentan las prestaciones satisfechas por los asegurados (primas), al poder convertirse en una considerable masa de capital con motivo de los riesgos de diversa naturaleza a que están afectados los patrimonios personal y financiero de los individuos.

Pero ha de señalarse, además, que el seguro supone también otros servicios tan importantes como, por ejemplo, los siguientes: ayuda para el ahorro, particularmente mediante algunas modalidades del seguro de vida, estimulando las inversiones familiares, asistencia técnica, especialmente en los riesgos de naturaleza industrial (v. gr. prevención contra incendios); asistencia médica, clínica, quirúrgica o de rehabilitación funcional (accidentes de trabajo, por ejemplo), o servicio de asistencia judicial (defensa personal, prestación de fianzas individuales, etc), especialmente en los riesgos de responsabilidad civil.

3.4.1 OBJETO

En un sentido amplio, el objeto del seguro es la compensación del perjuicio económico experimentado por el patrimonio a consecuencia de un siniestro.

Aparte de este sentido, que puede identificarse con la finalidad del seguro, el objeto es su aspecto contractual, que es el bien material que puede ser afecto al riesgo, sobre el cual gira la función indemnizatoria.

Es tan grande la importancia de este elemento, que la clasificación del seguro más comúnmente admitida agrupa las diversas modalidades de cobertura en función de los objetos asegurados; en este sentido, se habla de seguros de riesgos personales, riesgos agrícolas, riesgos patrimoniales, etc.

En los seguros personales, el objeto está constituido por la propia persona humana sometida al riesgo de muerte, accidente o enfermedad que, a su vez, pueden dar motivo a incapacidades permanentes o parciales, intervenciones quirúrgicas, gastos médicos, etc.

En los seguros agrícolas, el objeto se halla representado por las explotaciones agrícolas, pecuarias o forestales afectadas al riesgo de helada, granizo, incendio, muerte o robo de ganado, etc.

En los seguros industriales, el objeto lo integran las propiedades comerciales e industriales sobre las que pesa la eventualidad de posibles daños de muy diversa naturaleza (incendio, pérdida de beneficios, rotura de maquinaria, etc).

En los seguros familiares, el objeto está constituido por los conceptos diversos que integran el patrimonio de una persona: automóvil, vivienda, mobiliario, etc.

CAPITULO IV

LA EMPRESA

4.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La empresa sobre la cual se realizó la investigación se fundó el 4 de mayo de 1936. Durante su primer año de existencia sólo trabajó en los ramos de Incendio y Transportes. Al año siguiente, 1937, se inició en el ramo de Diversos y para 1943 en el ramo de Vida cubriendo de esta manera los principales ramos del Seguro.

En 1973 esta organización pasa a formar parte del Grupo Chihuahua, integrado por más de 60 empresas en el país y en el extranjero. Es en 1974 cuando se fusiona con otra Compañía Aseguradora.

Para 1979, la Organización crece un 25% y se ubica en el primer lugar en el ramo de incendio, siendo además una de la cinco Compañías de Seguros más grandes de México.

Es a principios de 1989 que se integra como empresa filial del Grupo Pulsar Internacional. Este es un grupo de empresarios con amplia visión de negocios cuyo objetivo se halla encaminado hacia el desarrollo y promoción de empresas con potencial.

4.1.1 ORGANIZACION DEL GRUPO.

Pulsar Internacional es un grupo de empresarios dedicados a promover y desarrollar empresas. Inició sus operaciones en 1982 y actualmente es una corporación líder en los sectores Industriales y Comerciales, cuyas operadoras están organizadas en tres áreas fundamentales.

4.1.2 AREA INDUSTRIAL.- Cuenta con empresas tales como Cigarrera La Moderna Aluprint y Luxor Mohawk, ambas líderes en su ramo.

4.1.3 AREA DE EMPRESAS EMBRIONICAS.- Cuyo objetivo fundamental consiste en fomentar inversiones promotoras de fabricantes medianos de productos de alto contenido de mano de obra, entre las que se encuentra: Agrosistemas, Cerámica y Artículos de Arte, cadena de Restaurantes, Pastelería y Establecimientos Frutipan.

4.1.4 AREA DE SERVICIOS FINANCIEROS.- Que incluye las siguientes empresas: Vector Casa de Bolsa, Almacenadora del Noroeste, Arrendadora Mexicana del Norte.

Actualmente para Pulsar Internacional, operar en el campo del Seguro constituye una preocupación latente, siendo su objetivo principal el de consolidar su participación a nivel nacional en los Seguros de Daños y Vida, a través del mejoramiento día a día del servicio e imagen.

4.2 PAPEL DEL PRODUCTOR EN UNA EMPRESA ASEGURADORA.

(DESCRIPCION DEL PUESTO)

PROPOSITO GENERAL:

Expedir eficiente y oportunamente pólizas y endosos de Automóviles, Diversos (12 Sub-Ramos), Paquete Familiar, Paquete Empresarial,

Responsabilidad Civil (14 variantes) y Transportes en base al análisis de las tarifas existentes y a las guías de aceptación de la compañía, para coadyuvar con un buen servicio a la fuerza de ventas a una mayor penetración en el mercado.

De acuerdo a la descripción del puesto de esta empresa aseguradora sus responsabilidades son:

- Conocer totalmente las tarifas, condiciones generales y particulares correspondientes a cada ramo, las políticas de aceptación de la Compañía, límites de reaseguro y los sistemas computarizados de emisión. (General-Daños-Automóviles-Micros).
- Capturar en los sistemas de Emisión, los datos necesarios para el registro contable de primas, comisiones de agente, reaseguro facultativos e Internacional, estadísticas y reservas. (requerimientos C.N.S.F., AMIS y la Compañía).
- Redactar y elaborar textos en el sistema de computo de condiciones especiales.
- Seleccionar las condiciones generales y especiales que se deben anejar en pólizas y endosos según el Riesgo Cubierto.
- Verificar que el contenido de pólizas y endosos sea el solicitado por el asegurado.
- Enviar los documentos al lugar de procedencia de la solicitud.

-- Distribuir internamente los documentos a los diferentes departamentos afectados con el proceso de expedición.

Asimismo, la Naturaleza y Alcance de su puesto es el siguiente:

El titular del puesto reporta directamente:

En el Area Metropolitana, al Gerente Administrativo o al Jefe de Departamento.

El titular del puesto mantiene relaciones internas con:

* Gerente Administrativo de quien recibe solicitudes de los conductos para la expedición de pólizas y endosos de los ramos de Daños (con excepción de Accidentes y Enfermedades), así como instrucciones y apoyo de índole técnico y administrativo en la expedición de los documentos.

* Con Area Técnica- Con el apoyo del Ingeniero de Campo, para aclaraciones sobre autorizaciones y desglose de cuota.

* Con Gerente de Ventas- Para aclaraciones sobre trámites suspendidos.

* Jefe Técnico de Automóviles- Para confirmación de reportes telefónicos.

* Jefe y Auxiliar de Reaseguro (Facultativo e Internacional)- Para aclaraciones sobre el reparto y condiciones especiales.

* Control de Producción Daños- Para reportar anomalías (caídas de sistema, pólizas en trámite, fallas de impresión, etc). en los diversos sistemas computarizados de Emisión y faltantes en papelería, así como pruebas en nuevos productos y adecuaciones a sistemas de Emisión y Expedición en centros expedidores.

* Area de Sistemas (Sólo Areas Metropolitana y Sur Sureste)- Para reportar anomalías en los diversos sistemas computarizados de Emisión y faltantes de papelería, así como pruebas en nuevos productos y adecuaciones a sistemas de Emisión y Expedición en centros expedidores.

* Archivo Asegurados- Para entregar y solicitar pólizas y antecedentes.

* Con otras Areas de Emisión- Para solicitar y proporcionar información sobre pólizas emitidas y por emitir.

* Correspondencia- Para el envío de documentos al lugar de procedencia de la solicitud.

* Auxiliar de Estadísticas- Para la entrega de copias de documentos y hoja de trabajo de los ramos de Incendio, Cristales, Responsabilidad Civil Viajero, Rotura de Maquinaria y Gas Neón.

* Auxiliar de Cobranzas Daños- Para aclaraciones sobre cancelaciones y rehabilitaciones de pólizas y endosos.

- * Siniestros- Para aclaraciones de documentos con siniestro y antecedentes de los mismos.

- * Con Area de Agentes- Para aclaraciones sobre agentes que no aceptan los sistemas de Emisión.

- * Relaciones Externas- No Tiene.

4.3 PROGRAMA DE CAPACITACION PARA PRODUCTORES

4.3.1 OBJETIVOS

- * Contribuir a la formación y capacitación de los productores con un enfoque integral, a través de la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos que le permitan emitir todo tipo de póliza.

- * Reducir los tiempos de emisión así como aumentar la productividad.

- * Mejorar la calidad de la emisión de pólizas.

- * Aumentar la productividad.

4.3.2 ORIGENES

El programa surge como una respuesta rápida a las estrategias de descentralización, la cual consistió en crear centros de utilidad por área y determinar la rentabilidad de la empresa.

Con la descentralización hubo necesidad de reubicar al personal, particularmente a los productores, ya que éstos estaban operando por especialización en ramos.

La reubicación consistió en integrar áreas con productores de todos o cada uno de los ramos, de tal forma que cada centro de utilidad manejase la emisión en forma integral.

Con la descentralización y las nuevas funciones adquiridas, surgen problemas de calidad y oportunidad en la emisión de las pólizas.

Con el propósito de resolver los problemas mencionados, se implementó un programa de capacitación para productores.

En un principio este programa se aunó a sueldo, elaborándose una tabla de clasificación de los ramos tanto de daños como de vida, asignándole un valor numérico en puntos a cada ramo, así como un porcentaje de aumento por cada ramo adicional que el productor conociera y emitiera en su trabajo diario.

4.3.3 PROBLEMÁTICA

Al cambiar las condiciones y entrar en una etapa de mayor estabilidad, surgieron algunos problemas y desventajas:

* Los productores creían que se les estaba retribuyendo el conocimiento adquirido y no la aplicación de los mismos en la emisión de todo tipo de pólizas.

* No aceptaban capacitarse fuera de horas hábiles.

* No emitían pólizas de todo riesgo.

* No se redujeron los tiempos de emisión.

* La nómina se infló de manera considerable.

* No se valoraba la capacitación.

* Creó ruido en otras áreas de la empresa que querían seguir el mismo esquema.

* Existían problemas de sueldos muy serios a nivel productor, ocasionando que los mismos jefes aprobaran al productor, aún cuando éste no obtuviera buenas calificaciones.

* En aquél momento, las prácticas no se controlaban lo suficiente como para dar una respuesta objetiva.

Estos problemas dieron origen a un replanteamiento en la concepción del programa.

4.3.4 POSTULADOS DEL PROGRAMA

* Estrategia de capacitación aunada al desempeño.

* Definición del perfil del productor y de la descripción del puesto como Productor Integral, es decir, productor de pólizas de todos los ramos.

* Emisión de pólizas de tantos ramos como en los que esté capacitado.

* Elevar la productividad a través de una distribución del trabajo de acuerdo a los ramos que domine cada productor.

* Reducción de los tiempos de respuesta en la emisión, anulando el pago de horas extras.

4.3.5 PERFIL DEL PRODUCTOR

Se diseñaron los perfiles del productor tanto de daños como de vida, a fin de determinar los conocimientos y habilidades que debe reunir.

Algunos puntos que sobresalen son:

* Escolaridad mínima de preparatoria o carrera comercial.

* Conocimientos de mecanografía.

* Excelente ortografía.

* Conocimientos básicos de contabilidad, matemáticas y fianzas.

4.3.6 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO

4.3.6.1 FASE TEORICA

* NORMAS Y EVALUACION:

- Tomar el curso teórico.
- Mantener una asistencia mínima del 80%
- Obtener una calificación mínima de 8.
- La tolerancia máxima para llegar al curso será de 10 minutos.
- En caso de no aprobar el examen, deberá tomar nuevamente el curso.

* ROL DEL COORDINADOR:

- Detectar las necesidades de capacitación de los productores.
- Facilitar la infraestructura y materiales para la implementación de los programas.
- Llevar un record individual de los ramos que los productores hayan tomado, así como de las calificaciones obtenidas.
- Aplicar exámenes de verificación de conocimientos.
- Definir en colaboración con el instructor y responsables del área, el contenido del curso.
- Armar un banco de preguntas para exámenes futuros.

* RESPONSABILIDAD DEL INSTRUCTOR:

- Definir en forma conjunta con el gerente o subdirector del área, el contenido del curso.
- Impartir el curso.
- Llevar un record de asistencia y puntualidad de los participantes.
- Elaborar el material didáctico de apoyo para el participante.
- Llevar el récord de aprendizaje de los participantes.
- Retroalimentar.
- Informar al coordinador sobre problemas o avances de los participantes.
- Elaborar el exámen teórico. Si el instructor es interno deberá contar con el visto bueno del gerente y/o subdirector.
- Calificar el exámen.
- Entregar calificaciones al consultor y/o coordinador del programa.
- Entregar informe al consultor y/o coordinador con calificaciones, observaciones y sugerencias sobre los participantes.

* **RESPONSABILIDAD DE LOS JEFES:**

- Detectar las necesidades de capacitación de su personal.
- Notificar de las necesidades al área de capacitación y desarrollo
- Llevar un récord de capacitación, requerimientos y calificaciones del personal

* **MATERIAL DIDACTICO Y DE APOYO.**

- Manuales de cada uno de los cursos que se impartan.
- Elaborar para cada uno de los cursos un exámen diferente, de tal forma que el coordinador pueda contar con un banco de preguntas para verificación de conocimientos.
- Políticas de aceptación.
- Tarifas.
- Condiciones Generales de las pólizas.

4.3.6.2 FASE PRACTICA

Los elementos importantes que se deben considerar dentro de esta fase son:

* **ORDEN DE TRABAJO**

- Conducto perteneciente al ramo.

- Número de póliza correcta.
- Datos del conducto.
- Ubicación del riesgo.
- Forma del pago.
- Idioma.
- Moneda.
- Datos específicos del movimiento.
- Tiene reaseguro.
- Firma de autorización técnica.
- Riesgos y deducibles.
- * **REASEGURO.**
- Revisión de límites.
- Llenado de hoja.
- Cálculo del reparto.
- Mecanografía.
- Número de copias necesarias.
- Datos complejos de la hoja de cálculo.

*** CALCULO/APLICACION DE TARIFA/HOJA DE TRABAJO.**

- Elaborar hoja de trabajo o complementar solicitud.
- Estadísticas.
- Aplicar tarifa / desglose de primas.

*** CAPTURA DE TEXTOS EN MICRO.**

- Definir tipo de texto.
- Redactar y elaborar texto de condiciones especiales.
- Ortografía.
- Buena presentación.

*** CAPTURA EN SISTEMA.**

- Selección del sistema adecuado.
- Datos correctos del ramo y subramo.

*** REVISION, CAPTURA E IMPRESION.**

- Checar datos correctos capturados (prima, porcentaje de comisión, importe, reaseguro, estadística, reservas, etc).

*** ARMADO DE DOCUMENTOS**

- Seleccionar condiciones especiales y generales según riesgo.

- Anexos.

- Traducción.

*** DISTRIBUCION**

- Envío de originales.

- Entrega interna a los departamentos afectados.

*** GRADO DE COMPLEJIDAD.**

- Mínima 2% de 1 (un) inciso o ubicación o riesgo.

- Media 3% de 2 a 10 incisos o ubicaciones o riesgos.

- Máxima 5% de 11 en adelante incisos o ubicaciones o riesgos.

*** NORMAS Y EVALUACION.**

- Elaborar un mínimo de 10 pólizas sin error.

- Entregar las prácticas máximo 15 días después de haber terminado la fase de captura.

- En caso de no entregar prácticas, no es válido el curso
- Si no se entregan las prácticas dentro del tiempo establecido, se anula el curso.
- Obtener una calificación mínima de 80%, la cual se promediará con el examen teórico.
- No se aceptan prácticas sin haber cursado la teoría.
- El valor de las prácticas es de 50% del total de la calificación

*** ROL DEL COORDINADOR:**

- Verificar un récord de calificaciones de las prácticas.
- Retroalimentar a los jefes sobre resultados de los participantes, así como cuando detecte algún problema en el aprendizaje teórico o en la práctica de alguien en especial.

*** RESPONSABILIDAD DEL INSTRUCTOR:**

- El instructor de esta fase puede o no ser la misma persona de la fase teórica.
- Controlar la elaboración de las prácticas.
- Formará grupos de 2 para instruirlos sobre el aspecto de captura.
- Verificará que las prácticas se elaboren en forma individual.

- Calificará las prácticas.
- Pasará las prácticas y calificaciones de las mismas al coordinador.

*** RESPONSABILIDAD DE LOS JEFES:**

- Designar instructor o responsable para que instruya y/o controle la elaboración de las prácticas.
- Llevar un récord de los ramos que cada uno de sus subordinados y en función de éstos, distribuir el trabajo.
- Rotar trimestralmente a los productores con el propósito de que emitan pólizas de todos los ramos
- Calificar el trabajo de los productores trimestralmente, de acuerdo al número de días en que emite, errores, reprocesos, etc.
- Llevar un récord de las calificaciones obtenidas por el personal en el trabajo diario, las cuales servirán de base para la evaluación del desempeño y en función de esto, poder promover al personal a un mejor puesto cuando exista la vacante.

4.3.7 CONTROLES Y RECORD DE LOS PARTICIPANTES

- Lista de asistencia.
- Récord de ramos en los que se han capacitado los productores.

- Récord de calificación.

- Récord de prácticas.

4.3.8 RECONOCIMIENTOS

El programa está dirigido al desempeño del participante en su trabajo diario, de tal manera que aquellas personas que más altas calificaciones obtengan en la misma, serán promovidas a un mejor puesto, cuando esta opción exista, ya sea en su misma área o en otra similar.

Los productores antiguamente se dividían en especialistas por ramo, sin embargo, y por necesidades de la empresa se evaluó a los productores con la finalidad de detectar deficiencias que tenían en los diferentes ramos y así detectar las necesidades, para recibir capacitación.

Los principales problemas con que se encontraba el gerente con el sistema antiguo era que si se retrasaba el trabajo debido a incapacidades, vacaciones, inasistencias, etc., el especialista de un ramo se saturaba de trabajo.

Debido a lo anterior, el programa de capacitación para productores surge como una respuesta necesaria al desarrollo de la empresa.

ESTA TESIS NO PUEDE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CAPITULO V

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tomando en cuenta que la capacitación en el trabajo influye de manera determinante en el desempeño laboral de los trabajadores, en la actualidad se ha detectado que la falta de ésta acarrea grandes problemas en las organizaciones, fundamentalmente desde el punto de vista económico y sociocultural, es decir, los afectados por la falta de capacitación son las dos partes: **el trabajador y la organización.**

El marco de referencia será una de las divisiones de Seguros Comercial-America, S.A. en el área de Productores.

Los problemas que se detectan, son consecuencia de una capacitación inadecuada y que no obstante que la organización se preocupa por establecer Programas de Capacitación, éstos no han sido debidamente utilizados por diferentes causas que se tratarán de identificar. La organización se fija en un periodo de tiempo el cumplimiento de objetivos de productividad, pero al obtener los resultados, han demostrado que no se llegó a dichos objetivos, lo cual acarrea que dicha productividad no sea la esperada, perjudicando de esta manera a la organización y al trabajador.

El presente trabajo se enfocó al medio asegurador, porque se considera que este tipo de organizaciones contribuyen al sistema socioeconómico del país, y es un campo importante en el desarrollo para el Licenciado en Administración.

Esta investigación, intenta demostrar de manera objetiva en que medida existe un cambio de conducta en los trabajadores con respecto a su trabajo, cuando éstos han sido capacitados para realizar dichas actividades, tomando en consideración que el fin que se persigue, es adquirir conocimientos y desarrollar habilidades para un mejor desempeño laboral.

Se considera que en este medio económico tan cambiante, México debe de estar a la vanguardia en este aspecto para poder ser competitivo, ya que es un recurso básico para el mejoramiento y aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos con que se cuenta.

5.2 JUSTIFICACION:

Seleccioné este tema porque, como futuro profesional, es necesario conocer las necesidades de las empresas para la optimización de los recursos materiales, técnicos y humanos y la capacitación es un factor relevante para el logro de los objetivos personales, sociales y organizacionales.

La situación actual de las Empresas Aseguradoras Mexicanas, en relación a la Apertura Económica del País, debe ser de alta competencia, ya que la Tecnología de las empresas extranjeras es de punta, pero para poder competir con las empresas extranjeras, se debe capacitar mejor a cada uno de los trabajadores.

Los Metodos y Programas de Capacitación, deben estar muy bien elaborados y estructurados para que cada organización, como cada persona, demuestren su capacidad y calidad en su trabajo y contribuyan para una mejor atención al cliente.

5.3 OBJETIVO GENERAL:

Demostrar en que medida la capacitación influye en el cambio de actitud y mejoramiento del desempeño en los trabajadores.

5.3.1 OBJETIVOS PARTICULARES:

- Detectar los cambios de actitud despues del proceso de capacitación.
- Determinar como influye la capacitación en el incremento de la productividad.
- Detectar las principales causas que impiden que un Programa de Capacitación alcance los objetivos fijados.
- Analizar el programa para mejorar la capacitación.

La investigación es de tipo documental y de campo, debido a que se analizarán hechos y causas del problema con la finalidad de proponer probables soluciones en base a información existente en los registros

de la empresa, y a una encuesta realizada a los empleados con el fin de cubrir el puesto de Productores.

5.4 HIPOTESIS

"UN ADECUADO PROGRAMA DE CAPACITACION EN EL AREA DE PRODUCTORES DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS, LOGRARA MEJORAR LA CALIDAD DEL TRABAJO Y CUBRIR LAS METAS ESTABLECIDAS".

5.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:

Un adecuado programa de capacitación.

5.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE:

Mejorar la calidad del trabajo y cubrir las metas establecidas.

5.5 METODOLOGIA

La investigación se elaboró por el método comparativo, es de campo y se realizó en dos etapas:

1a.- Se levantó un estudio estadístico relacionando los cursos de capacitación impartidos en el periodo de enero a junio del año 1995, para hacer una comparación con el periodo de enero a junio del año 1994 y, en base a este análisis comparativo, evaluar el grado de productividad alcanzado por los empleados que tomaron dichos cursos para determinar la repercusión de la capacitación con el desempeño.

2a.- Por otra parte, y con el propósito de apoyar la hipótesis, se aplicó como técnica y como instrumento un cuestionario a una muestra probabilística en forma al azar de 25 empleados de un universo de 100 productores de la empresa aseguradora.

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

FORMULA

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

n = TAMAÑO DE LA MUESTRA

z = GRADO DE CONFIANZA

p = PROBABILIDAD DE OBSERVAR EL EVENTO

q = PROBABILIDAD DE NO OBSERVAR EL EVENTO

E = GRADO DE ERROR

N = TAMAÑO DE LA POBLACION

n= 25

z= 1.9

p= 0.5

q= 0.5

E= 0.165

N= 100

DIVIDENDO 90.25

DIVISOR 3.13

Cabe hacer mención que en el periodo de enero-junio de 1994 se impartieron solo algunos cursos, obteniendo resultados por debajo de los objetivos marcados, esto trajo como consecuencia que para 1995 aumentara el interés por parte del área de productores, incrementándose estos cursos de capacitación y así elevando la productividad y cumpliendo con los objetivos esperados.

5.5.1 ESTUDIO ESTADISTICO.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la información recabada, tabulación e interpretación de la misma.

Estas gráficas, demuestran los resultados obtenidos de los productos que vende la empresa aseguradora en los periodos de enero a junio de 1994 y 1995.

Cada gráfica, detalla por producto el total de pólizas capturadas con el total de pólizas terminadas por periodo correspondiente, y otras gráficas comparan la información del producto por año.

Pólizas capturadas: son aquellas que sólo ingresan al sistema de cómputo.

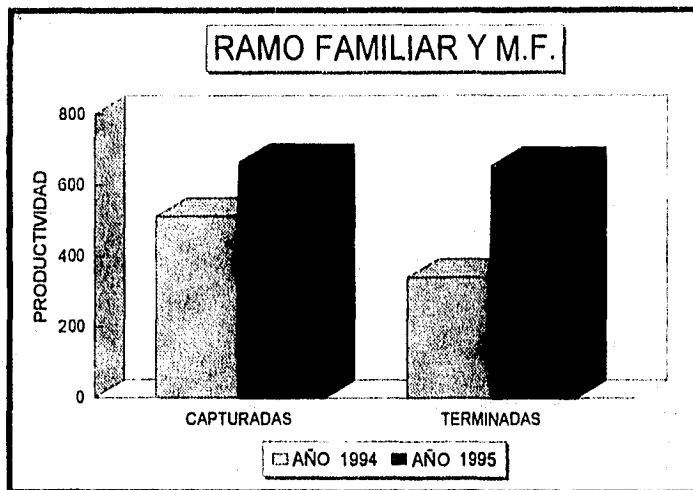
Pólizas terminadas: son aquellas que cumplen con todo el proceso de elaboración (desde que se captura en sistema, hasta que se entrega la póliza al cliente).

Los resultados obtenidos de cada producto en el periodo del año 1995 son satisfactorios, ya que el número de pólizas capturadas que la gerencia se marcó como objetivo casi fue cumplido, caso contrario del

periodo del año 1994, donde los resultados de los objetivos de cada producto se vieron muy disminuidos.

RAMO FAMILIAR Y MULTIPLE FAMILIAR

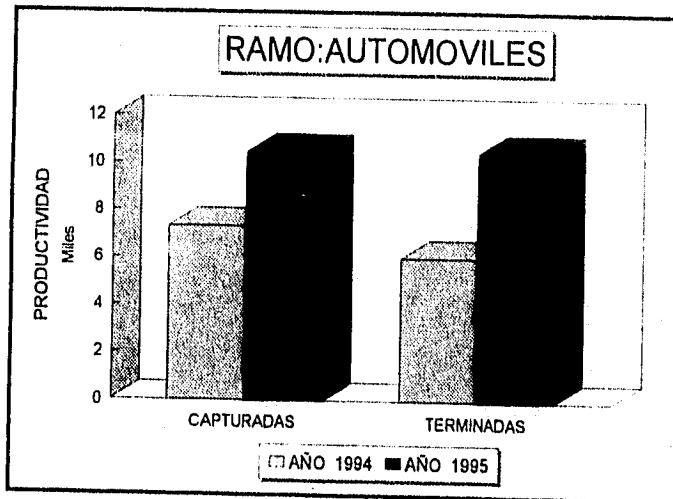
RAMO FAM. Y M.F.	CAPTURADAS	TERMINADAS
AÑO 1994	513	341
AÑO 1995	664	655



LOS OBJETIVOS QUE SE ESTABLECIERON EN EL AÑO 1994 NO SE CUMPLIERON, PERO EN EL AÑO 1995 SE INCREMENTARON LOS CURSOS DE CAPACITACION AUMENTANDO TANTO LA PRODUCTIVIDAD COMO EL DESEMPEÑO DE CADA UNO DE LOS EMPLEADOS.

RAMO AUTOMOVILES

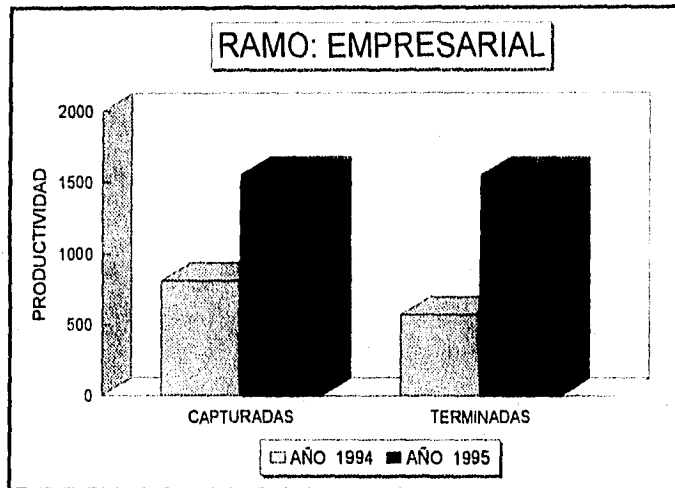
RAMO: AUTOMOVILES	CAPTURADAS	TERMINADAS
AÑO 1994	7334	6050
AÑO 1995	10475	10468



LOS OBJETIVOS QUE SE ESTABLECIERON EN ESTE RAMO PARA EL AÑO 1994 TAMPOCO SE CUMPLIERON, PERO EL INTERES PARA EL AÑO SIGUIENTE PROVOCO UN AUMENTO CONSIDERABLE EN LA PRODUCTIVIDAD

RAMO: EMPRESARIAL

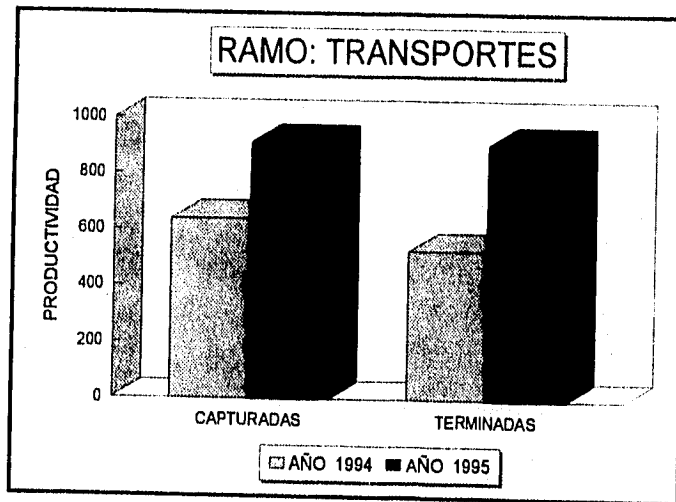
RAMO: EMPRESARIAL	CAPTURADAS	TERMINADAS
AÑO 1994	813	573
AÑO 1995	1554	1551



EN ESTE AÑO LA PRODUCTIVIDAD AUMENTO EN EL AÑO 1995
ESTO NOS DEMUESTRA EL INTERES DE LAS AUTORIDADES POR
CAPACITAR A SU PERSONAL EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION.

RAMO TRANSPORTES

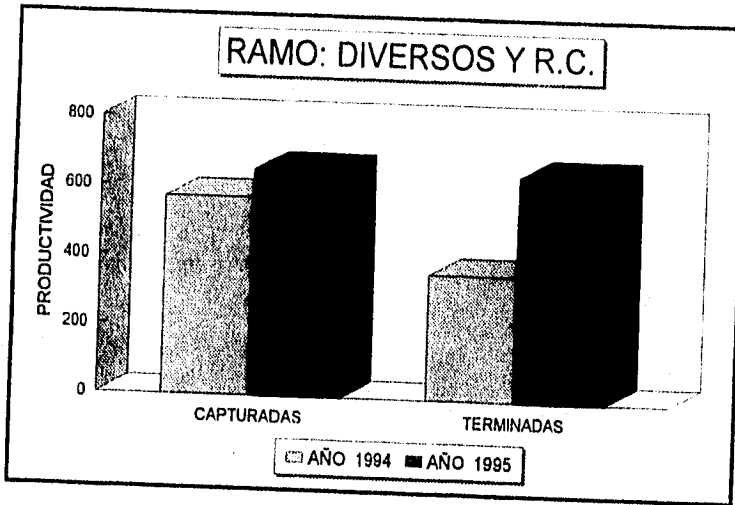
RAMO: TRANSPORTES	CAPTURADAS	TERMINADAS
AÑO 1994	639	529
AÑO 1995	911	907



LA COMPARACION ENTRE UN AÑO CON OTRO ESTA MUY MARCADA
EL INCREMENTO EN EL AÑO 1995 ES EVIDENTE PERO TODO
GRACIAS A LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE SE IMPARTIERON

RAMO DIVERSOS Y RESPONSABILIDAD CIVIL

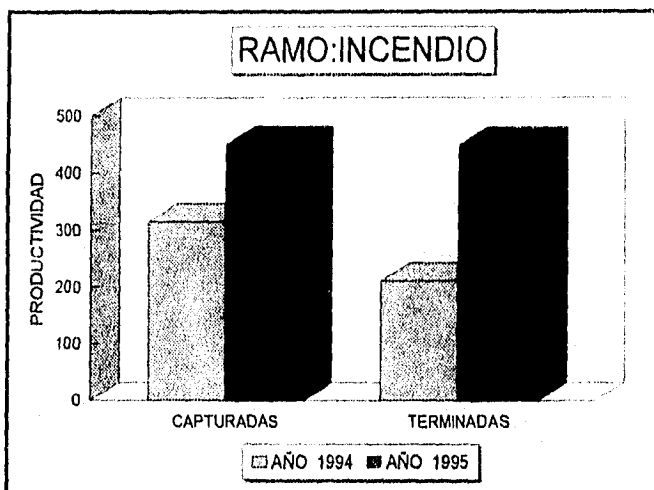
RAMO DIVERSOS Y R.C.	CAPTURADAS	TERMINADAS
AÑO 1994	569	361
AÑO 1995	650	645



EN ESTE RAMO LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE SE TOMARON EN EL AÑO DE 1995, FUERON PARTE CLAVE PARA EL MEJOR DESARROLLO DE LA ORGANIZACION Y DEL EMPLEADO. EL NUMERO DE POLIZAS CAPTURADAS DISMINUYO Y EL DE POLIZAS TERMINADAS AUMENTO EN COMPARACION CON EL AÑO 1994.

RAMO INCENDIO

RAMO: INCENDIO	CAPTURADAS	TERMINADAS
AÑO 1994	315	211
AÑO 1995	450	448



EN ESTE RAMO, EN EL AÑO DE 1995 EL NÚMERO DE POLIZAS TERMINADAS AUMENTO.
LOS CURSOS DE CAPACITACION PERMITEN EL MEJOR DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS.

5.5.2 AREA INVESTIGADA

De la Subdirección Operativa Molliere, tomamos como muestra la gerencia administrativa.

5.6 RESULTADOS

Se puede notar de lo expuesto anteriormente, cuales eran los objetivos y de acuerdo al cuadro de capacitación impartida en ambos periodos (enero-junio 1994/1995), que la productividad aumentó en el periodo de 1995, esto, debido a que en el periodo de 1994 los objetivos que se fijaban no eran cumplidos, se mostraba apatía y falta de interés por parte de los empleados, por lo que en el siguiente periodo, las necesidades de capacitación tenían que estar muy bien identificadas.

De lo anterior, se deduce que la calidad del trabajo derivada de la capacitación ha aumentado, por lo que se está cumpliendo con los objetivos del Programa de Capacitación para productores.

Sin embargo nos percatamos de que el objetivo de productividad planteado, en cuanto a cantidad de pólizas terminadas por producto, aumentó en el año de 1995, comparación que se hace con el año 1994, el cual difiere en el desempeño laboral, ya que la calidad del trabajo y la productividad no eran lo establecido.

5.7 LEVANTAMIENTO DEL CUESTIONARIO

A continuación se presenta el cuestionario que fue utilizado en la investigación:

CUESTIONARIO APLICADO

DATOS PERSONALES:

EDAD _____

SEXO _____

1.- QUE ANTIGUEDAD TIENE EN EL PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE?

- A) MENOS DE UN AÑO
- B) DE UNO A DOS AÑOS
- C) DE TRES A CINCO AÑOS
- D) MAS DE CINCO AÑOS

2.- EN ESE TIEMPO, CUANTOS CURSOS DE CAPACITACION HA TOMADO?

- A) NINGUNO
- B) DE UNO A TRES
- C) DE TRES A CINCO
- D) MAS DE CINCO

3.- EL INTERES DE USTED HACIA LOS CURSOS DE CAPACITACION ES:

- A) ALTO
- B) REGULAR
- C) NINGUNO

4.- CONSIDERA QUE LOS CURSOS A LOS QUE USTED HA ASISTIDO HAN CUMPLIDO CON SUS OBJETIVOS, DE QUE FORMA?

- A) EXCELENTE
- B) BIEN
- C) MUY BIEN
- D) REGULAR

5.- COMO CONSIDERA EL CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION?

- A) EXCELENTE
- B) BIEN
- C) MUY BIEN
- D) SUFICIENTE

6.- LOS CURSOS DE CAPACITACION HAN INFLUIDO EN LA CALIDAD DE SU TRABAJO?

- A) SI
- B) NO

7.- DESPUES DE LA CAPACITACION HA OBSERVADO:

- A) AUMENTO EN EL VOLUMEN DE POLIZAS
- B) DISMINUCION EN POLIZAS RECHAZADAS
- C) NINGUNA VARIACION

8.- CREE USTED QUE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION CUMPLEN CON LAS NORMAS Y POLITICAS ESTABLECIDAS DE MANERA:

- A) EXCELENTE
- B) BIEN
- C) MUY BIEN
- D) SUFICIENTE

9.- LA MEDIDA EN QUE SE DIRIGE Y SUPERVISA LA CAPACITACION EN SU AREA ES?

- A) EXCELENTE
- B) BIEN
- C) MUY BIEN
- D) SUFICIENTE

10.- QUE BENEFICIOS PERSONALES CONSIDERA QUE LE HAN PROPORCIONADO LOS CURSOS DE CAPACITACION?

- A) MEJORAR CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES
- B) REALIZACION MAS FACIL DE SUS FUNCIONES
- C) LOGRO DE PROMOCIONES
- D) NINGUN BENEFICIO

De acuerdo a la estructura de la Subdirección Molliere, ésta se divide en cuatro gerencias:

- 1.- Gerencia de ventas.
- 2.- Gerencia de operación vida.
- 3.- Gerencia de técnico de daños.
- 4.- Gerencia Administrativa.

La gerencia en donde se aplicó el cuestionario fue la Administrativa.

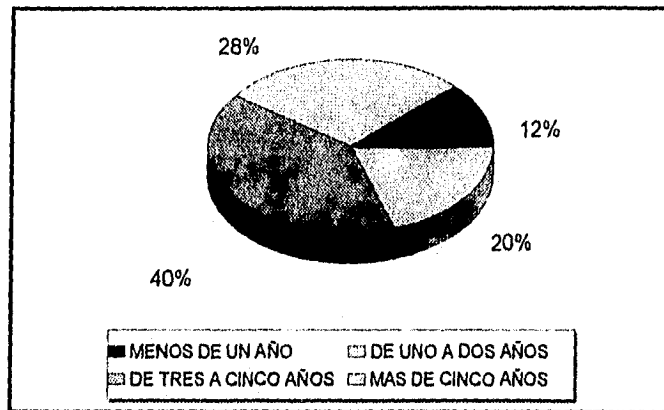
Cada gerencia desempeña una labor diferente, pero la Gerencia Administrativa se encarga de elaborar cada producto hasta la entrega de la póliza al cliente.

Los productos que se manejan son:

Ramo Familiar y Múltiple Familiar	Ramo Incendio
Ramo Automóviles	Ramo Empresarial
Ramo Diversos y Responsabilidad Civil	Ramo Transportes

1.- ¿QUE ANTIGUEDAD TIENE EN EL PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE?

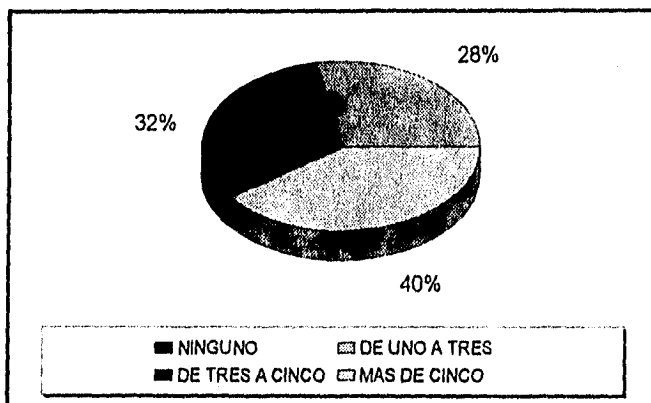
	PERSONAS	%
MENOS DE UN AÑO	3	12
DE UNO A DOS AÑOS	7	28
DE TRES A CINCO AÑOS	10	40
MAS DE CINCO AÑOS	5	20



ESTO NOS INDICA QUE LA MAYORIA DE LOS EMPLEADOS TIENEN ENTRE TRES A CINCO AÑOS EN LA EMPRESA, LOS QUE PROPICIA UNA APATIA DE LOS TRABAJADORES POR LO REPETITIVO DE SUS FUNCIONES. CAPACITARLOS SERIA UNA BUENA OPCION PARA ESTIMULARLOS EN LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN.

2. -¿EN ESE TIEMPO, CUANTOS CURSOS DE CAPACITACION HA TOMADO?

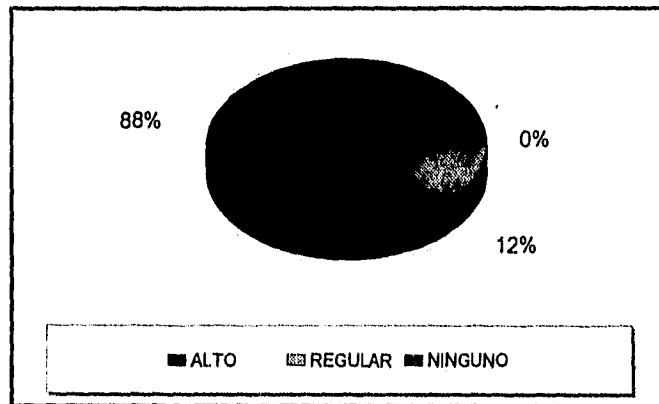
	PERSONAS	%
NINGUNO	0	0
DE UNO A TRES	7	28
DE TRES A CINCO	8	32
MAS DE CINCO	10	40



ESTA PREGUNTA ES MUY IMPORTANTE, YA QUE NOS INDICA LA CANTIDAD DE CURSOS QUE EL PERSONAL HA TOMADO. DE AQUI SE DEDUCE QUE PARA EL TIEMPO QUE EL PERSONAL TIENE EN LA EMPRESA, SON POCOS LOS CURSOS QUE HAN ADQUIRIDO.

3. - EL INTERES DE USTED HACIA LOS CURSOS DE CAPACITACION ES:

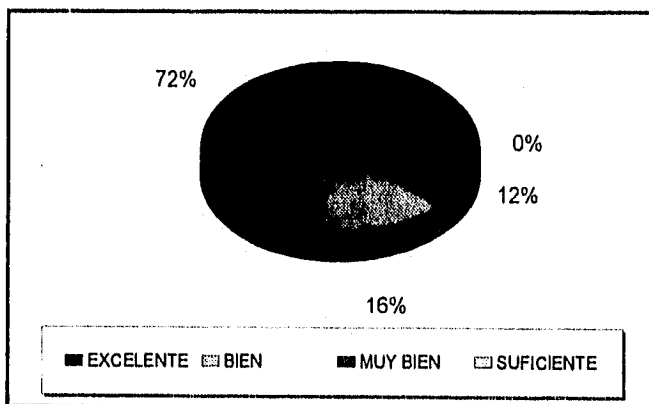
	PERSONAS	%
ALTO	22	88
REGULAR	3	12
NINGUNO	0	0



EL PERSONAL DEMUESTRA GRAN INTERES POR CAPACITARSE Y ESTO ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACION, YA QUE PODRA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ASI ELABORAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION ADECUADOS.

4. - ¿CONSIDERA QUE LOS CURSOS A LOS QUE USTED HA ASISTIDO HAN CUMPLIDO CON SUS OBJETIVOS, DE QUE FORMA?

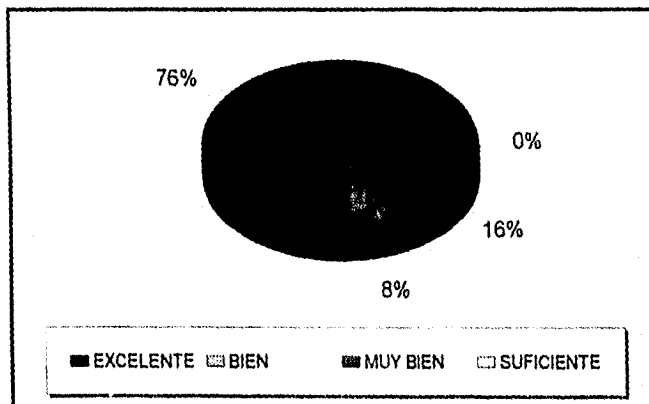
	PERSONAS	%
EXCELENTE	18	72
BIEN	4	16
MUY BIEN	3	12
SUFICIENTE	0	0



LA MAYORIA DEL PERSONAL CONSIDERA QUE LOS CURSOS QUE HAN TOMADO CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS, YA QUE PUEDEN DESARROLLAR MEJOR SUS FUNCIONES.

5.-¿ COMO CONSIDERA EL CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION?

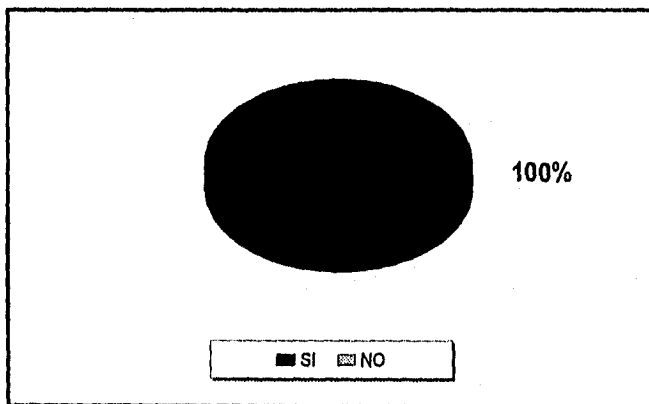
	PERSONAS	%
EXCELENTE	19	76
BIEN	2	8
MUY BIEN	4	16
SUFICIENTE	0	0



EL PERSONAL CONSIDERA QUE EL CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION ES EXCELENTE, PERO HAY UN PORCENTAJE QUE DESCONOCE DEL MISMO.

6.-¿ LOS CURSOS DE CAPACITACION HAN INFLUIDO EN LA CALIDAD DE SU TRABAJO?

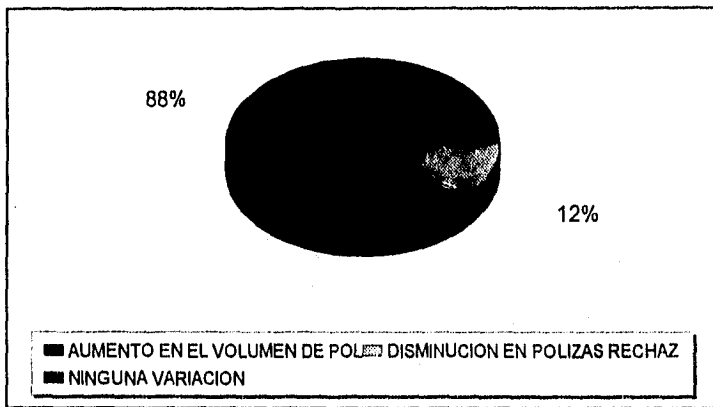
	PERSONAS	%
SI	25	100
NO	0	0



TODOS LOS EMPLEADOS CONSIDERAN QUE LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE HAN RECIBIDO HAN INFLUIDO EN LAS FUNCIONES QUE DESARROLLAN EN LA ORGANIZACION.

7.- DESPUES DE LA CAPACITACION HA OBSERVADO:

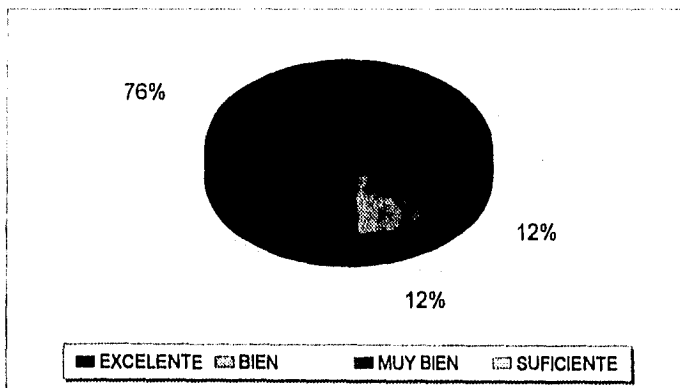
	PERSONAS	%
AUMENTO EN EL VOLUMEN DE POLIZAS	22	88
DISMINUCION EN POLIZAS RECHAZADAS	3	12
NINGUNA VARIACION	0	0



EL VOLUMEN DE POLIZAS TERMINADAS HA AUMENTADO GRACIAS A LOS
 CURSOS DE CAPACITACION QUE HAN RECIBIDO LOS EMPLEADOS.
 ESTO NOS REAFIRMA LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA CAPACITACION
 EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION Y DEL TRABAJADOR.

8.- CREE USTED QUE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION CUMPLEN CON LAS NORMAS Y POLITICAS ESTABLECIDAS, DE QUE MANERA:

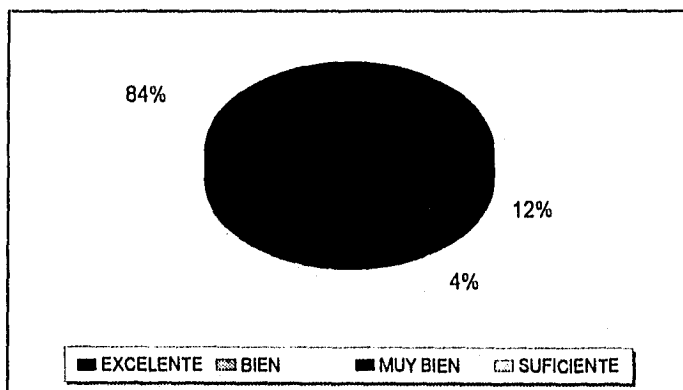
	PERSONAS	%
EXCELENTE	19	76
BIEN	3	12
MUY BIEN	3	12
SUFICIENTE	0	0



EL PERSONAL CONSIDERA QUE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION CUMPLEN CON LO ESTABLECIDO EN CUANTO A LAS NORMAS Y POLITICAS QUE SE HAN FIJADO.

9.- LA MEDIDA EN QUE SE DIRIGE Y SUPERVISA LA CAPACITACION EN SU AREA ES?

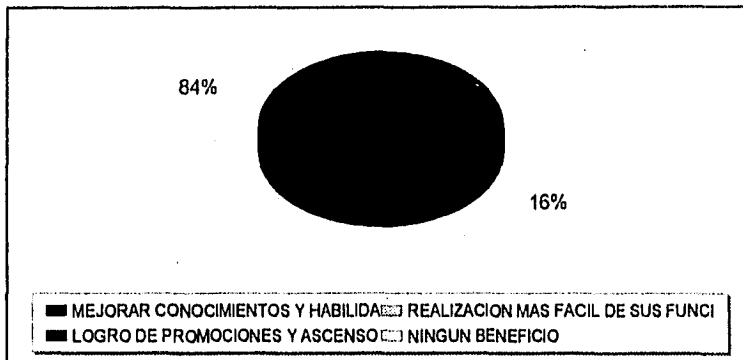
	PERSONAS	%
EXCELENTE	21	84
BIEN	1	4
MUY BIEN	3	12
SUFICIENTE	0	0



LA OPINION DE LOS EMPLEADOS ES EXCELENTE EN LO QUE SE REFIERE A LA SUPERVISION Y DIRECCION DE LA CAPACITACION EN CADA UNA DE SUS AREAS. ESTO HABLA BIEN DEL CONTROL QUE SE LLEVA EN CUANTO A LOS PROGRAMAS YA ESTABLECIDOS.

10. - QUE BENEFICIOS PERSONALES CONSIDERA QUE LE HAN PROPORCIONADO LOS CURSOS DE CAPACITACION?

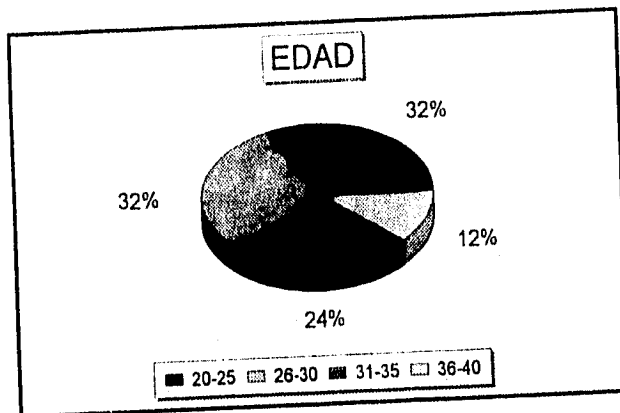
	PERSONAS	%
MEJORAR CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	21	84
REALIZACION MAS FACIL DE SUS FUNCIONES	0	0
LOGRO DE PROMOCIONES Y ASCENSOS	4	16
NINGUN BENEFICIO	0	0



LA RESPUESTA DE LOS EMPLEADOS ES POSITIVA, ELLOS CONSIDERAN QUE HAN MEJORADO SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GRACIAS A LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE HAN RECIBIDO, YA QUE CON ESTO TAMBIEN TIENE ASCENSOS Y PROMOCIONES.

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

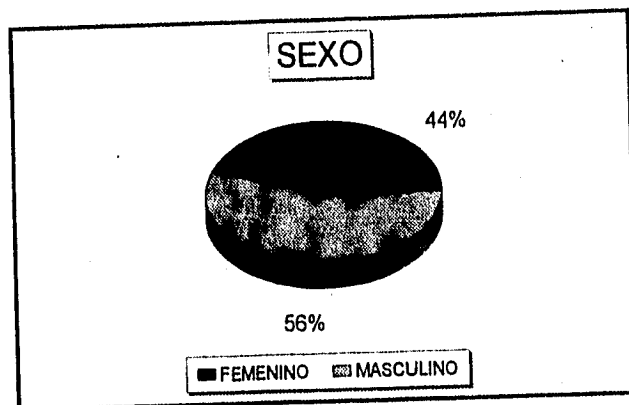
EDAD	PERSONAS	%
20-25	8	32
26-30	8	32
31-35	6	24
36-40	3	12



* LA EDAD PROMEDIO ENTRE LOS EMPLEADOS ES DE 27 AÑOS.
ESTO BENEFICIA A LA EMPRESA, YA QUE SON PERSONAS QUE SE
INTERESAN MAS EN TOMAR CURSOS DE CAPACITACION PARA EL
MEJOR DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

SEXO	PERSONAS	%
FEMENINO	11	44
MASCULINO	14	56



* EN LA EMPRESA PREDOMINA EL SEXO MASCULINO.

PERO AMBOS SEXOS SE INTERESAN DE IGUAL FORMA POR CAPACITARSE.

CONCLUSIONES:

En base a la investigación que se realizó, se concluye de que, en efecto, la capacitación es un factor determinante en el desempeño laboral.

Toda empresa busca llegar a una optimización y eficiencia en los objetivos de productividad que se marcan, así como el desarrollo de cada uno de los empleados que labora dentro de la misma, pero para llegar a ello, es imprescindible detectar las necesidades de capacitación y así poder impartir los cursos en cada una de las áreas.

En esta investigación, la productividad aumenta o disminuye. Esto, en relación con los cursos de capacitación que se impartieron correspondientes a cada uno de los periodos de los años 1994 y 1995.

El estímulo y la motivación deben de ser parte principal para el individuo, ya que gracias a ésta se incita al empleado a capacitarse, porque con ello mejorará sus conocimientos y aumentará su desarrollo personal y la productividad de la empresa.

Lo anterior queda demostrado con el estudio estadístico que corresponde a los niveles de productividad analizados comparativamente en los periodos de enero-junio de 1994 y 1995, donde se aprecia como, en el último periodo y en la mayoría de los ramos, los resultados en las pólizas terminadas se aproximan a los objetivos marcados.

Lo antes mencionado le ha permitido a la empresa adquirir competitividad con su crecimiento y desarrollo.

Por lo que respecta a la encuesta aplicada a los productores, y como lo muestran las gráficas A y B, el promedio de edad es de 27 años y el sexo que predomina es el masculino con un 56%. En términos generales, son personas jóvenes con potencial de recursos humanos susceptibles de incrementarse a través de la capacitación, como lo demuestran con las respuestas proporcionadas a través de la encuesta en donde se advierte el interés por seguir capacitándose, ya que se han dado cuenta de los beneficios obtenidos tanto a nivel personal como institucional.

Se afirma que la capacitación tiene un papel muy significativo en la dinámica de todas las organizaciones, porque es uno de los medios que permiten generar cambios para incrementar la productividad de las empresas, abriéndoles camino para competir en el mercado mundial.

RECOMENDACIONES:

* Los cursos deben impartirse constantemente, y sin importar si el empleado tiene ya ciertos conocimientos, éstos deben ampliarse y reforzarse.

* Asimismo, se propone que se encuesten a los empleados con el fin de saber sus inquietudes y necesidades con respecto a temas varios, y no sólo detectar las necesidades que la empresa tiene.

* Los costos derivados de la capacitación no deben escatimarse, ya que a un largo plazo, los resultados son benéficos para la empresa.

* La capacitación es un factor muy importante que contribuye a la superación personal del empleado, sin embargo, los incentivos monetarios siguen siendo de primordial importancia para ésta.

* Instrumentar un Programa de Calidad Institucional vía Capacitación.

* Por lo tanto, se considera que la capacitación debe enfocarse al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

Se afirma que la capacitación tiene un papel muy significativo en la dinámica de todas las organizaciones, porque es uno de los medios que

permiten generar cambios para incrementar la productividad de las empresas, abriéndoles camino para competir en el mercado mundial.

* Sin embargo, no hay que perder de vista que la capacitación es tan sólo uno de los medios para aumentar la calidad en las empresas, por lo tanto conviene poner atención en otros conceptos como:

- Enfoques.

- Límites.

- Posibilidades de la misma.

* Designar presupuesto específico para instrumentar un Programa Institucional de Capacitación.

* Hacer levantamiento de detección de necesidades de capacitación de acuerdo a las actividades de cada una de las áreas y, con ello, diseñar seminarios específicos dependiendo de las actividades que realiza cada una de las áreas.

* Que se tome en cuenta la asistencia y las evaluaciones que cada uno de los asistentes obtenga para cursos posteriores.

* Detectar capacidades y habilidades en los empleados de la Institución para formar instructores internos y así abatir el costo de la capacitación externa. Estos mismos instructores, se encargarán de capacitar al personal de acuerdo a las actividades que se realicen.

* Otorgar un estímulo adicional a los instructores para que sigan retroalimentando, y a su vez capacitando al personal de cada una de las áreas de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- 1.-ARIAS GALICIA FERNANDO. "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, México, 1974.
- 2.-CALDERON CORDOVA HUGO. "Manual Para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal" Editorial Limusa, México, 1982.
- 3.-CHRUDEN J. HERBERT. "Administración de Personal" Editorial CECSA. México, 1990.
- 4.-CRAIG ROBERT Y LESTER R. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal" Editorial Diana, México, 1990.
- 5.-Manual de Seguros La Comercial. "Manual de Bienvenida". México, 1992. No. de páginas 25.
- 6.-McQUAIG JACK. "Cómo Motivar a la Gente" Editorial Diana, México 1990.
- 7.-MARVIN D. DUNNETTE. "Selección y Administración de Personal" Editorial CESCA. México, 1991.
- 8.-MARRQUIN QUINTANA J. "Capacitación a Trabajadores" Ediciones Garnica, México, 1978.
- 9.-MENDOZA ALEJANDRO. "Determinación de Necesidades de Adiestramiento". Editorial ARMO. México, 1989.
- 10.-NASH MICHAEL. "Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano" Editorial Norma, México, 1988.
- 11.-PINTO VILLATORO ROBERTO. "Proceso de Capacitación" Editorial Diana, México, 1994. No. de páginas. 199
- 12.-REYES PONCE AGUSTIN. "Administración de Personal" Editorial Limusa Noriega, México, 1990. No. de páginas 245.
- 13.-SHERMAN W. ARTHUR. "Administración de los Recursos Humanos". Editorial Iberoamericana, México, 1994. No. de páginas 645.
- 14.-SIEGEL LAURENCE. "Psicología Industrial" Editorial CESCA. México 1992.
- 15.-SILICEO ALFONSO. "Capacitación y Desarrollo de Personal" Editorial Limusa, México, 1993. No. de páginas 152.

GLOSARIO DE TERMINOS

Acción.- Ejecución de un plan.

Actitud.- Tendencia arraigada, adquirida o aprendida, a reaccionar en pro o en contra de algo o de alguien.

Predisposición física y mental del individuo para llevar a cabo o no un tipo específico de trabajo.

Estado de la mente, reflejado en el comportamiento, los sentimientos o las opiniones respecto a las cosas, circunstancias y otros acontecimientos. Posición adoptada para demostrar un sentimiento, para indicar opiniones, estado de ánimo, instituciones, objetos o personas, tal como la actitud del trabajador respecto a su trabajo, a su supervisor, a su empresa y a sus relaciones de trabajo.

Adiestramiento.- Proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Administración.- Es el conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados.

Análisis.- Desmenuzamiento de cualquier cosa en sus partes o elementos integrantes (como ocurre con el análisis de labores, de personal o de ventas), para su estudio y para tomar acuerdos, exámen de cualquier cosa para poner de manifiesto sus elementos o partes.

Aprendizaje.- Aumentar la eficiencia de una persona al tratar de alcanzar una meta bajo condiciones similares.

Atención.- Habilidad de la persona para concentrarse en una información específica del medio ambiente.

Autoridad.- Poder legal o legítimo de mandar o de obrar, jurisdicción.

Capacitación.- 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.

Comprensión.- Capacidad de la persona para descubrir y asimilar el sentido, relación y significado de las cosas.

Control.- La comparación de resultados con lo planteado, que sirve como base a la toma de desiciones.

Dirección.- Guía, instrucción, mando.

Empresa.- Acción encaminada a un fin, especialmente la que se comporta en poner en juego, actividad, valor, energía u otras cualidades.

Organización industrial o comercial que se hace funcionar para alcanzar metas propias de las mismas.

Ejecución.- Accionar un plan.

Estructura.- Disposición y ordenamiento de piezas, de organos tejido o particulas constitutivas, partes más sólidas de un todo.

Ideología.- Conglomerado de ideas, creencias y modos de pensar características de un grupo, nación, clase, profesión u ocupación.

Jerarquía.- Cuerpo de personas o cosas dispuesto por orden de importancia, de calidad o de clases, una sobre otra.

Líder.- Persona capaz de dirigir a otros individuos, a fin de alcanzar objetivos comunes.

Liderazgo.- Proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo.

Memoria.- Capacidad de la persona para retener información.

Motivación.- Impulso, deseo, necesidad y fuerzas similares que canalizan la conducta humana hacia las metas.

Objetivo.- Fin de un sistema, razón de ser de una organización.

Organización.- Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado.

Perfil.- Retrato hablado del candidato a un puesto, descripción de una situación.

Percepción.- Es contacto con objetos o características del medio ambiente (vista, oído, tacto, gusto y olfato)

Plan.- Proyección impresa de la acción.