



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

"Análisis de la capacitación en una empresa aseguradora"

Tesis que presenta el alumno:

Hérrnandez Bonilla José Luis

Matrícula 94322011

Para la obtención del grado de

Licenciado en Administración

Asesor:

Epifanio García Mata



Julio del 2001

Indice

Introducción	1
Justificación	6
Problemas y limitaciones.....	8

Marco teórico

Antecedentes de la capacitación.....	10
Definición de capacitación.....	14
Importancia de la capacitación en México	17
Objetivos de la capacitación.....	20
Tipos y métodos de capacitación.....	21
Cronología de la capacitación en México	24
Marco legal de la capacitación	27

Programa de capacitación

Importancia y definición de un programa de capacitación.....	33
Funciones de un programa de capacitación.....	33
Antecedentes y elementos de un programa de capacitación.....	35
Información básica para elaborar un programa capacitación....	36
Redacción de objetivos.....	37
Estructura de contenidos.....	38
Diseño de actividades de instrucción.....	39
Selección de recursos didácticos.....	41
Determinación del proceso de evaluación.....	47

Datos de la empresa

Datos generales de la aseguradora grupo nacional provincial..	49
Compromiso.....	50
Visión.....	50
Misión.....	50
Valores.....	50
Los productos de la empresa	52
Breve historia de la compañía.....	54

Método

Objetivo general.....	57
Objetivos específicos.....	57
Planteamiento del problema.....	57
Hipótesis.....	58
Variable dependiente.....	58
Variable independiente.....	58
Instrumento de medición.....	58
Mecanismos.....	61
Determinación del tamaño de la muestra.....	61
Procedimiento.....	61

IT = 667/02 JLC Dominación

INTRODUCCION

Los cambios que nuestro país viene enfrentando, han modificado sensiblemente la dinámica económica, obligando a las empresas e instituciones públicas y privadas a incorporar creativamente nuevas formas de trabajo para hacer frente a los retos de eficiencia, competitividad y desarrollo que el nuevo entorno impone.

El mercado asegurador en México no escapa a lo anterior. El sector se encuentra muy subdesarrollado debido a la alta inflación que ha caracterizado a la economía mexicana en los últimos años, la excesiva regulación, un bajo ingreso per cápita y una distribución del ingreso poco atractiva.

Desafortunadamente para una mayor parte de la población mexicana, los seguros son considerados como un gasto superfluo y no como una inversión necesaria, pero hay que reconocer también que en gran parte esto se debe a una deficiente difusión por parte del sector y también de las autoridades, y que también han influido los problemas que tienen los clientes cuando sufren un siniestro, por la inadecuada atención que reciben por parte de la empresa, o por el hecho de que no fueron adecuadamente asesorados desde el momento de compra del seguro.

Cambios en el marco legislativo y en los fundamentos han producido un rápido crecimiento. El nacimiento de la industria de los fondos privados de pensiones, el ingreso de competidores extranjeros, el uso de canales alternativos de distribución, tales como sucursales bancarias, consolidación y demanda de nuevos clientes son el principal factor que explica la reciente expansión.

Desde la privatización y el ingreso de participantes extranjeros, la industria aseguradora se ha vuelto altamente rentable a nivel operativo, parcialmente como resultado de la expansión de los productos y servicios que las compañías aseguradoras ofrecen.

Sin embargo esa expansión ha hecho de este un mercado más competido (actualmente, 13 firmas operan en México en el intento de capturar una parte

del mismo) y por lo tanto las empresas han sido mas exigidas en el intento por entrar en esta competitividad, a la que no estaban acostumbradas.

La competencia se ha traducido en un gran numero de esfuerzos por parte de las aseguradoras por capturar clientes, estos abarcan la utilización de la mercadotecnia, publicidad y las técnicas de venta. Sin embargo parece ser que las empresas centran su atención en las dos primeras desarrollando sus expectativas en base a el gasto publicitario y su efecto sobre los resultados de afiliación y participación del mercado.

Las campañas han sido en verdad intensas abarcando no sólo medios impresos y electrónicos, sino también espectaculares, anuncios en el metro y en autobuses. Estas campañas básicamente se enfocaron a posesionar a empresas que eran nuevas, con un servicio nuevo para los trabajadores. Este reto ya de por sí difícil para cualquier agencia publicitaria se incrementó por las muy fuertes restricciones en cuanto al contenido de los anuncios por parte de la CONSAR, prohibiendo por ejemplo que se hablara sobre comisiones, rendimientos, o anuncios de publicidad comparativa en el que se criticara a otras empresas.

Lo que resulta en verdad interesante analizando el resultado de estas campañas es descubrir que la publicidad no ha sido lo más importante en el éxito de las campañas de afiliación, sino que la clave ha sido la estrategia de comercialización, y la labor realizada por los promotores (agentes de venta).

Esto no quiere decir que la publicidad no tenga su lugar dentro de esta competencia, sin embargo existen algunas compañías que pese a ese gasto publicitario han conseguido poca participación en el mercado.

Es evidente que la publicidad por sí sola, por muy efectivos que sean los anuncios, no es el factor principal para el éxito de ventas de seguros, por que los seguros como cualquier otro instrumento financiero, requieren para su éxito un adecuado servicio, una eficiente cadena de distribución, y una activa labor por parte de los agentes de venta.

Por lo tanto el éxito de una empresa no es una tarea exclusiva de las agencias publicitarias sino de todos los que laboran en ella.

Los agentes de venta son los directamente responsables de la imagen de la empresa ante el público, y pocas veces las campañas publicitarias son elaboradas consultando previamente a los agentes de ventas.

A través de la publicidad, es cierto, podemos conocer los servicios de una aseguradora, o familiarizarnos con nuevas empresas que comienzan a operar en el mercado, pero si la campaña no está enfocada a las necesidades de los agentes de venta pueden resultar ineficientes, o servir para dar a conocer el nombre de la empresa más no el producto que es finalmente lo que la empresa necesita vender.

Se debe recordar también que el primer contacto entre la aseguradora y el público son precisamente los agentes y en este sentido los agentes de venta tienen una gran responsabilidad, porque la mejor publicidad sin lugar a dudas es la que se realiza de boca en boca, y en una empresa aseguradora el servicio al cliente es la mejor promoción.

No basta con tener una buena imagen, con invertir millones de pesos en publicidad, si no se respalda con un adecuado trato al cliente. Es muy importante también que la venta no concluya con el pago de la póliza sino que se mantenga el respaldo al cliente cuando más lo requiere que es al momento de ocurrir un siniestro.

Si bien es cierto que hoy en día existe mayor capacitación para los agentes de seguros, es necesario seguir invirtiendo en la capacitación de los vendedores para borrar la imagen de que los seguros son un refugio para quien no puede encontrar otro trabajo.

Actualmente, y es sabido por las compañías, una gran parte de las quejas y reclamaciones en contra de las compañías de seguros, son por parte de clientes que o no leyeron los contratos, o no recibieron una adecuada

asesoría, y se sienten engañados por quien les vendió el seguro. En las más de las veces, el agente vendedor se lava las manos a la hora del siniestro y canaliza al cliente, y con el sus quejas a otro departamento. Incluso se dan casos en los que el agente critica abiertamente a la aseguradora para conservar al cliente.

Si en realidad lo que la empresa busca es crecimiento a corto plazo y una posición en el mercado a largo plazo deberá ver como el impulsor de este crecimiento a sus agentes de ventas. Deberá invertir en él cuanto sea necesario de manera que el vendedor logre su desarrollo mediante la capacitación continua. Esto no lo deberá de ver como un gasto sino como una inversión que traerá como consecuencia un mejor trato para el cliente y con ello la fidelidad con la firma que es lo mas importante para la empresa aseguradora pensando ya en un futuro.

Justificación

Actualmente existe un mayor número de opciones para el consumidor de un producto, un bien o un servicio. La apertura comercial permite elegir el que más se adapte a las necesidades, de esta manera las empresas se ven inmersas en un contexto de competitividad que les exige asegurar la elevación de sus niveles de calidad y productividad.

En el ramo de compañías de seguros en donde la competencia se torna cada vez más férrea, las empresas pueden tomar como alternativa la diferenciación de su servicio en comparación con las demás, y como en este caso el servicio esta a cargo principalmente de los agentes aseguradores es necesario dar importancia a la capacitación que reciben, de manera que la capacitación logre incrementar la calidad del servicio que reciben los compradores.

Impartir capacitación a los trabajadores no sólo es un requisito legal, las empresas están cada vez más conscientes de que el mejoramiento de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas son un factor que contribuye sobremanera al cumplimiento de los objetivos organizacionales; y fomenta la superación personal de los individuos.

Toda capacitación consiste en una serie de acciones que producen un resultado. Este es el producto o servicio que debe satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello se concibe a la capacitación como uno de los principales medios para lograr el mejoramiento de la calidad en los elementos.

La capacitación es un medio que busca incidir en el logro de las metas de una organización, siempre y cuando se lleve a cabo adecuadamente y se consideren todos los aspectos que son necesarios, ello implica desde una adecuada planeación de las acciones, hasta la implantación de un mecanismo de evaluación y seguimiento en el que se analicen los avances, aciertos y errores cometidos. La capacitación permite proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores requeridos para el óptimo desempeño del puesto que ocupan.

Por lo tanto la capacitación se presenta como uno de los factores que contribuyen a aumentar la productividad en las empresas al atender a los recursos humanos de la misma y dirigirse a aquellas áreas donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las actividades e impiden lograr los objetivos propuestos.

La presente investigación busca ubicar en que situación se encuentra la capacitación dentro de una empresa de seguros (Grupo Nacional Provincial).

La información arrojada por la investigación también ayudara a precisar si las necesidades detectadas se resuelven con capacitación o su satisfacción atañe a otra (s) área (s).

Será interesante analizar que percepción tiene los agentes de ventas de seguros sobre la capacitación que reciben actualmente en su empresa y la forma en como influye esta en el desempeño de su trabajo.

P r o b l e m a s y l i m i t a c i o n e s .

Los problemas que se identifican al realizar esta investigación son:

Desconfianza por medio de los entrevistados debido a que pensaban que la evaluación estaba siendo realizada de manera interna por la empresa misma.

La misma empresa veía este tipo de entrevistas no de buena forma debido a que se está evaluando y cuestionando uno de los temas en los que la empresa debe poner mayor interés.

Los horarios para asistir a realizar las entrevistas interfieren con mis actividades como son el estudio y el trabajo por lo que en ocasiones se tenían que realizar fuera de los horarios de trabajo o en días de descanso.

También se establecieron las normas bajo las cuáles podría realizar la investigación como son entrevistas no muy prolongadas, no distraer a los empleados, y en sí al leer el cuestionario los superiores se mostraban reacios a cierto tipo de preguntas, sin embargo estas fueron realizadas, de la misma forma los resultados deben ser entregados a los superiores.

MARCO TEORICO

A n t e c e d e n t e s d e l a c a p a c i t a c i ó n

En las civilizaciones antiguas, la alfabetización no llegaba al artesano o al campesino. Las habilidades y conocimientos de los oficios se transmitían de forma directa. En donde se desarrolló un sistema de aprendizaje en el cual una persona experimentada transmitía sus conocimientos y habilidades a un novato, quien a largo plazo se convertía en obrero. Las reglamentaciones para gobernar este aprendizaje datan del año 2100 A. C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hamurabi.

El sistema de aprendizaje no únicamente se restringía a oficios artesanales, sino también era una vía de instrucción para la medicina, las leyes y la educación.

En los antiguos templos se enseñaba la religión y frecuentemente arte. Los ejércitos tomaban la responsabilidad de enseñar a los soldados.

Las escuelas privadas instruían a los hijos de los adinerados y de los gobernantes, así mismo la clase industrial desarrolló un intrincado sistema de aprendizaje que conforme paso el tiempo se convirtió en un sistema social en las empresas. Otro desarrollo en este campo lo constituyeron los gremios y asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas o intereses comunes.

El propósito básico era la protección mutua, la ayuda, etcétera. Estos tipos de asociaciones constituyeron las primeras empresas y, al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad con respecto a la mano de obra. Estos gremios se integraban por tres clases de trabajadores:

existía un "maestro", quien era el propietario de la herramienta y de la materia prima, de igual forma, actuaba como director de los trabajos que se ejecutaban.

Los "aprendices", quienes normalmente vivían con el maestro, no recibían ninguna remuneración, sino únicamente comida y entrenamiento. Por otro lado

encontramos a los "trabajadores" propiamente dichos quienes, aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, todavía no dominaban totalmente su oficio, ellos recibían una paga fija por su trabajo. La meta tanto de aprendices y trabajadores se fijaba en lograr ser un "maestro".

Conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió de más maquinaria y materiales, y como consecuencia, hubo un auge en la inversión por parte de los maestros. Esta condición, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros.

La necesidad de los trabajadores de poner su propio taller, ocasionó la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno también fue propiciado por los propios maestros, quienes al observar que se establecían nuevos talleres, hicieron los suyos más exclusivos, demandando una mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban, consecuentemente, el llegar a ser un maestro reconocido se torno todavía más difícil.

La característica de este sistema de gremios tuvo su época de apogeo durante los siglos XII al XV, período donde sus privilegios estaban muy bien protegidos y reglamentados sobre todo en lo referente a horarios, salarios, herramientas y precios.

El sistema implicaba que todos tuvieran los mismo privilegios y que se utilizarán los mismos métodos, esto provocó que tanto los obreros calificados como los semicalificados integrarán sus propios gremios para protegerse entre sí y obtener un beneficio mayor con base en su trabajo realizado.

Con la era industrial el crecimiento de las actividades de capacitación acompañan a la expansión industrial. El entrenamiento de tipo manual inicio en Norteamérica hacia 1825 y la mayoría era de tipo disciplinario y no vocacional.

Fueron creadas las llamadas escuelas industriales estatales, enfocadas a las cárceles y reformatorios; el concepto básico era otorgar un cierto

entrenamiento a las manos ociosas para que, con una capacitación mental y adecuada, estos individuos lograsen una cierta contribución útil a la sociedad, más que recibir un castigo de la misma.

Con el crecimiento de la industria vino a ser más importante el entrenamiento de los trabajadores, ya que al existir la producción en serie y tener un gran número de ventas fue necesario establecer una escuela para entrenar operadores de maquinaria ya que cada vez hacia más falta mano de obra bien entrenada.

Durante la primera década del presente siglo surgió el método de educación cooperativa, éste método implica que los estudiantes asistan tiempo completo a la escuela durante parte del período lectivo y trabajen igual tiempo dentro de una fábrica, con el objeto de obtener un entrenamiento teórico en la escuela y una experiencia práctica dentro de la fábrica.

Con el crecimiento de la industria se crearon asociaciones y escuelas de entrenamiento industrial con lo cual se fortaleció una nueva forma de capacitación. Durante el período de la Primera Guerra Mundial los países en conflicto tuvieron la necesidad de trabajadores bien preparados y conforme ha transcurrido el tiempo las formas de entrenamiento y capacitación se han especializado han desarrollado nuevas técnicas atendiendo a las demandas de la sociedad y el ámbito tecnológico.

En 1915 aparece en Estados Unidos. Un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: mostrar, decir, hacer y comprobar. Las dos guerras que se suscitaron en éste siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria.

Hoy en día la capacitación se considera una forma extraescolar de transmitir la enseñanza o aprendizaje, necesaria para lograr el desarrollo económico nacional y formar trabajadores calificados para que respondan a los avances

tecnológicos y se eleve la productividad en todos las áreas económicas de las empresas, así como en cada uno de los sectores que integran la economía del país.

La capacitación se concibe como una vía de respuesta a la falta de personal calificado, al rápido y creciente proceso de cambios organizacionales. Desde el punto de vista económico la capacitación logra aumentar el nivel de vida y la productividad del individuo a través de la adquisición de conocimientos. En el ámbito social, con la capacitación el individuo logra una mejor posición laboral y aumenta su prestigio social. Mediante la capacitación se logrará atacar la ignorancia y obsolescencia en las empresas mexicanas.

D e f i n i c i ó n d e c a p a c i t a c i ó n

En ocasiones los términos de adiestramiento, capacitación y desarrollo se confunden, pero existen diferencias entre estos conceptos, a continuación se especifica la definición de cada término:

"El Adiestramiento; se considera como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en trabajo físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La Capacitación; posee un significado más extenso, y ésta incluye al adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En ésta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El Desarrollo tiene una mayor amplitud aún; significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Por lo tanto la capacitación, es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los empleados y funcionarios en general, orientada hacia un cambio en sus conocimientos, sus habilidades y sus actitudes".

La capacitación ayuda al desarrollo del individuo, tanto a las personas que operan maquinarias o laboran en otras actividades como a aquellas personas que toman decisiones importantes dentro del ámbito organizacional. La capacitación aunada a la experiencia adquirida en la empresa, permite al

UCECA de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

"Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores con el propósito de conjugar, por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización con el correlativo mejoramiento y por la otra con la consecución de los objetivos de la empresa."

Dale Yocer.

"Es cualquier esfuerzo planeado para apoyar al elemento humano a incrementar sus conocimientos de su puesto, mejorando sus habilidades y desarrollando un buen entendimiento del trabajo y de la empresa".

Thayer.

"Conjunto de procedimientos formales que una empresa usa para facilitar el aprendizaje de los empleados, de forma que la conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos de la empresa."

Con base en las definiciones anteriormente enunciadas se puede estructurar una definición de capacitación más amplia y bien fundamentada:

"La capacitación se considera así un proceso de vital importancia que responde a las necesidades de toda organización y el cual debe ser continuo, dicho proceso logra facilitar la adquisición de conocimientos de índole técnico y administrativo, así como desarrollar las habilidades y valores de los empleados, obteniendo como resultado un personal mejor preparado para alcanzar los objetivos de la empresa y hacer frente a los nuevos retos y avances tecnológicos y organizacionales, reflejándose en la productividad de la organización".

La capacitación requiere en esencia de una revolución en su concepción, de lo contrario existe el riesgo de nulificar el gasto realizado en la preparación de los recursos humanos.

Por otro lado la obsolescencia, nos lleva a tener un alto nivel de incompetencia y no nos permite el desarrollo. La incompetencia del personal y de las empresas se puede reducir considerablemente y a la medida que se quiera al través de la capacitación, la cual va a enseñar, a desarrollar y a permitir la competitividad de cualquier individuo o empresa, además de que permite un conocimiento técnico especializado, para el desempeño eficaz del puesto y para el mejor manejo del negocio.

Ahora bien, cabe señalar que la capacitación basa su importancia en su relación con un mayor grado de eficiencia en todos los niveles de una organización. Se debe proporcionar al empleado, no sólo orientada a la eficiencia y en materia de resultados prácticos, sino con una profunda enseñanza social y humanística necesaria para complementar una visión general.

La capacitación es importante para la organización y el individuo porque:

- Se logra un aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos, reduciendo costos, previniendo accidentes y ahorrando tiempo.
- Provoca un cambio al elevar el nivel de vida, incrementa el ámbito cultural y asegura el progreso de las personas.
- Estructura un programa específico y estimula a los órganos ejecutivos de la entidad, de igual forma pretende una sistematización con base en las normas donde el individuo modifica por voluntad propia, su cultura y su estructura social.

La capacitación despierta e intensifica el camino hacia la instrucción para otorgar a los trabajadores un conocimiento más profundo y claro del entorno laboral. Dada la dinámica tecnológica y económica de nuestro país, la capacitación se hace necesaria, exigible para el trabajador obteniendo de esta

forma un buen rendimiento sin emplear mayor mano de obra, recursos o más capital.

La capacitación influye de cierta forma en los individuos, que éstos al ser más capaces y vastos de conocimientos, usan al máximo sus habilidades participando, creando, ideando o contribuyendo activamente en el logro de las metas organizacionales al adoptarlas como propias.

O b j e t i v o s d e l a c a p a c i t a c i ó n

La capacitación pretende los siguientes objetivos:

- Preparar al personal que presta sus servicios para mejorar el desempeño en sus labores.
- Ser un medio material, moral y cultural que logre el mejoramiento de los individuos que integran a la organización.
- Aumentar la eficiencia y la calidad.
- Mejorar el nivel socioeconómico del trabajador.
- Promover el desarrollo integral del personal y de la empresa.
- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

T i p o s y m e t o d o s d e c a p a c i t a c i ó n

Al ser la capacitación una función en línea, ésta funciona como un medio con el cual se puede encauzar al personal de toda empresa, alcanzando una automotivación e integración en la misma.

Ante ello, las empresas en México pueden optar por varias opciones para cumplir con sus responsabilidades de capacitación y adiestramiento. La Ley federal del Trabajo propone y establece diversas opciones las cuales contempla dos rubros (capacitación Interna o externa):

- Capacitar dentro de la empresa.
- Capacitación fuera de la empresa.
- Capacitación por conducto de personal propio.
- Capacitación por medio de instructores contratados especialmente.
- Capacitación mediante instituciones, escuelas u organismos oficiales.
- Capacitación al través de la adhesión a los sistemas generales que se establezcan y se registren ante la STPS.

Existen diferentes tipos de capacitación, éstos dependen de las necesidades de la empresa y de su rentabilidad:

- Capacitación en las aulas: Es la que se imparte en un centro establecido con propósitos, y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial o colectiva.
- La capacitación en el trabajo: Son aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

En este caso la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto, es decir, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo, ya

que el papel que desempeña todo jefe como corresponsable del entrenamiento de su personal es importante.

- Capacitación individual: Proporciona en forma personal, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para que desempeñe mejor su puesto como son lecturas, cursos entrevistas, visitas, viajes, entre otros.
- Capacitación en grupo: Proporciona los conocimientos y habilidades que son necesarios para un grupo, atendiendo a sus características del mismo.
- Capacitación interna: Los cursos de capacitación son tomados dentro de la misma empresa, generalmente en aulas especiales para los cursos.
- Capacitación externa: Cuando la empresa no cuenta con aulas especiales para impartir la capacitación, canalizan a sus empleados a tomar cursos fuera de la institución, dentro de éste tipo de capacitación encontramos:

a) La capacitación formal: La cual se imparte en instituciones de enseñanza superior y generalmente corresponde a carreras profesionales, y

b) La capacitación informal: la cual implica la asistencia a conferencias, seminarios, cursos, etcétera.

La capacitación bien implementada puede lograr elevar el nivel de vida del personal que se sujeta a ella, ya que a través de ella se da el mejoramiento de sus ingresos, y de igual forma, aumenta el nivel de productividad individual y organizacional, pero todo ello se da a mediano o largo plazo, siempre y cuando dichos cursos de capacitación sean correctamente impartidos y éstos correspondan a las necesidades específicas del puesto.

Todo tipo de capacitación es efectiva, siempre y cuando sea la más óptima y logre perfeccionar el desempeño de las funciones básicas de un puesto y atiende sólo marginalmente a las funciones secundarias.

También se podría asegurar que la capacitación impulsa nuevas y mejores relaciones de trabajo, ya que generará en el capacitado una legítima aspiración con mayores ingresos y mejores actitudes.

Cronología de la capacitación en México en el ámbito legal

- 1870 El Código Civil contempla un artículo destinado al aprendizaje.
- 1931 La Ley Federal Del Trabajo en su título tercero enuncia al contrato de aprendizaje.
- 1938 El presidente Lázaro Cárdenas estableció el estatuto jurídico de los trabajadores al servicio de la Unión, dicho estatuto hacia mención de crear academias de capacitación para trabajadores públicos con el objeto de que ascendieran a los puestos inmediatos al escalafón.
- 1950 A finales de la década las empresas americanas aplican en México la capacitación a supervisores de línea y estos a su vez a los trabajadores.
- 1960 La asociación Mexicana de Capacitación Profesional (AMECAP) promueve la capacitación a nivel empresarial, llevando al cabo diversos cursos humanísticos, técnicos y administrativos.
- 1970 Se crea una nueva Ley Federal del Trabajo, ésta suprime al contrato de aprendizaje y establece en la fracción XV del artículo 132 las obligaciones de los patrones para realizar la capacitación de sus trabajadores.

En este año surgió el grupo de adiestramiento Rápido de la Mano de Obra, el cual impartió cursos especializados para capacitar a trabajadores en el manejo de máquinas y herramientas sofisticadas.

1971 La Secretaría del Trabajo y Previsión Social llevó al cabo una serie de acciones sobre capacitación y formación profesional para dar cumplimiento a las disposiciones de la fracción XV del artículo 132 de la LFT. El departamento de vigilancia de la capacitación de los trabajadores desarrollo

un programa piloto de trabajo en diversas empresas con las que estableció vínculos a fin de promover la realización de actividades de capacitación.

1976 Con el nuevo gobierno encabezado por el presidente José López Portillo surge un movimiento para implementar la reglamentación en materia de capacitación. Con el aprovechamiento de los recursos de la Dirección General de Formación Profesional se le asignó como tarea primordial el realizar una encuesta a nivel nacional que permitiera obtener información acerca de:

- Las necesidades de capacitación de la mano de obra en la industria de la transformación.
- De los recursos que se destinan a la capacitación.
- De las actividades de los trabajadores y empleados ante este fenómeno.

1976 El presidente López Portillo envió al Congreso una iniciativa de Ley donde llevaba a rango de garantía social la capacitación.

1977 En Enero se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A del artículo 123 constitucional en el cual se establece la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento.

En Abril la publicación del Diario Oficial contempla las reformas al capítulo III bis manifestando en el artículo 153 un reforzamiento de la capacitación y adiestramiento; legislando esta obligación.

En Mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y patrones, ante el Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En Junio se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento (UCECA), organismo descentralizado de la

STPS, responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación.

En Agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias.

En ese mismo mes la STPS otorga al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) el registro como la primera organización capacitadora.

1978 La Dirección de Formación Profesional se fusiona con la Dirección de Empleo para integrar la Dirección General de Empleo y Formación Profesional, esta fusión se realizó con el objeto de vincular los programas de ocupación con los de formación profesional.

1983 En el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Federal, se responsabiliza a la STPS como principal coordinadora del Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

M a r c o l e g a l d e l a c a p a c i t a c i ó n

En nuestra Constitución Política se establece el derecho que tiene todo trabajador a recibir capacitación y adiestramiento, así como la obligación de las empresas a otorgarla, esto demuestra el interés oficial por promover los niveles de capacitación y adiestramiento de la fuerza de trabajo.

En el artículo 123 constitucional se especifican los derechos de los trabajadores (jornada laboral, salarios y remuneraciones, días de descanso, etcétera). De igual forma se establecen las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de otorgar. También se regulan todo lo relacionado en materia laboral como la relación obrero-patronal, huelgas, sindicatos, riesgos de trabajo, despidos, entre otros aspectos. Todo ello con el objetivo primordial de asegurar al trabajador y su familia su patrimonio y vida social.

Dicho artículo mencionado en el párrafo anterior en su fracción XIII consigna como obligación de las empresas el capacitar y adiestrar a sus trabajadores:

"Las empresas cualesquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo que desarrollen.

La ley reglamentaria determinara los sistemas, métodos y procedimientos, conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

A continuación se presentan cuadros en los que se muestra en forma resumida aquellos artículos de la Ley Federal del Trabajo relacionados con la capacitación:

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
Sobre el Objeto de la Capacitación	153 – A 153 – F	Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionarle información sobre nueva tecnología, prepararlo para una vacante, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.
Sobre las Obligaciones de la Empresa.	25 – VII y 391 – VII 132 – XV 132–XXVIII 153 – O 153 – E	Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a la capacitación. Proporcionar capacitación y adiestramiento. Participar en la integración de Comisiones Mixtas para este fin. Informar a la STPS sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas. Registrar en caso de no existir contrato colectivo los planes o programas de capacitación dentro de los primeros sesenta días. Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

Sobre los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores.	153 – K	Atender la convocatoria de la STPS para la constitución de las comisiones mixtas.
	153 – N	Presentar ante la STPS los planes y programas, e informar los avances y/o modificaciones de los mismos.
	153 – Q	Aplicar de forma inmediata los planes, después de haber cumplido con los requisitos previos.
	153 – V	Enviar a la STPS la lista de constancia de habilidades.
	153 – A	Derecho del trabajador a obtener capacitación.
	153 – B	Obligación de asistir puntualmente a los cursos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
Sobre las Comisiones Mixtas.	153 – I	Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación.
Sobre Planes y Programas.	153 – T,V	Derecho a constancia respectiva expedida por el capacitador y debidamente registrada ante la STPS.
Sobre las Sanciones.	153 – U	Obligación de presentar y acreditar exámenes de suficiencia que señale la STPS, cuando el trabajador se niegue a recibir la capacitación.
	153 – I	Integración y facultades de las comisiones conforme a las necesidades de los trabajadores y

		de las empresas.
	153 – Q	Requisitos de los planes y programas.
	153 – S	Sanción al patrón en caso de no presentar ante la STPS los planes y programas dentro del plano correspondiente conforme al artículo 994 fracción IV de la LFT.

Artículos referentes a la capacitación que se encuentran en nuestra la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

ARTICULO	CONTENIDO
123 Apartado A Fracción XIII.	Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajador.
123 Apartado A Fracción XXXI	Las Autoridades Federales con el auxilio de las Autoridades Estatales vigilarán la aplicación de las disposiciones de trabajo respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento.

PROGRAMA DE CAPACITACION

Importancia y definición de un programa de capacitación

Para lograr los objetivos y metas de las empresas así como aprovechar óptimamente los recursos de que disponen, se requieren planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí en donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación se capacite a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva. El programa de capacitación se define como:

La descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

Funciones del programa de capacitación

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante el proceso instrucción-aprendizaje.
- Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada y sistemática con base en el diagnóstico de necesidades.
- Ofrecer al instructor la visión de conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo y auxiliarlo en la elaboración del plan de sesión.
- Brindar al capacitando la visión total respecto a cómo será el proceso instrucción-aprendizaje durante el período establecido.
- Proporcionar las bases para efectuar la evaluación del programa; es decir, la forma en que está estructurado respecto a la selección y organización de contenidos y su ubicación en relación al plan de capacitación del cual forma parte.

¿Por qué se debe elaborar un programa de capacitación?

El programa de capacitación ayuda al instructor a pensar y a imaginar el desarrollo de la lección a medida que se estructura, además de que permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc.

En un programa de capacitación se determinan las diferentes etapas del evento de manera sistemática, incorporando los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo, por lo que se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido. De esta manera podemos definir los momentos para llevar a cabo la integración del grupo y realizar las evaluaciones necesarias.

Antecedentes y elementos necesarios para elaborar un programa de capacitación.

Para elaborar y aplicar con éxito un programa de capacitación se debe contar con la siguiente información:

Número de trabajadores a capacitar. Permite establecer el tipo de instrucción que se va a proporcionar. Puede ser individual o grupal.

Características de los trabajadores a ser capacitados. Edad, escolaridad y experiencia laboral disponer de estos datos permitirá establecer la amplitud del contenido del programa, seleccionar las técnicas de instrucción y material didáctico.

Descripción de actividades. Apoyan en la determinación de los objetivos y contenido del programa. Por ello, es importante describir las actividades que habrá de realizar el trabajador, las condiciones en que deberá hacerlas y la eficiencia en su cumplimiento (rapidez, exactitud y/o precisión que debe alcanzar).

Redacción de objetivos

Clasificación

Objetivos generales. Enunciados que establecen los propósitos a lograr a través del proceso de instrucción, y sólo serán observados al finalizar éste.

Objetivos particulares. Describen los alcances que deberán cubrirse después del estudio de un tema. Se derivan de los objetivos generales y a su vez engloban a los objetivos específicos.

Objetivos específicos. Determinan el tipo de comportamiento que los participantes mostrarán al término de cada actividad de instrucción.

Los objetivos son importantes por varias razones:

- Si los objetivos no son claramente definidos se carece de una base sólida para seleccionar o preparar materiales didácticos, el contenido temático o las técnicas de instrucción. Por ejemplo, un mecánico o un cirujano no eligen su equipo de trabajo antes de saber cuál es la avería que se va a reparar o qué operación va a realizar.
- Se puede evaluar o determinar el éxito de la enseñanza con el establecimiento de objetivos que deben estar firmemente fijados en las mentes del instructor y participante.
- Organizan los esfuerzos y actividades de los participantes con vistas a realizar los fines fundamentales de los objetivos:
- Comunican a los participantes, a otros instructores o a cualquier persona, la intención del programa.
- Estimulan y enfocan la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
- Precisan a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

E s t r u c t u r a c i ó n d e c o n t e n i d o s

El contenido del programa instruccional se estructura con el conjunto de conocimientos, habilidades y /o actitudes que el participante debe adquirir, dominar y aplicar, resultado de su formación.

Existen dos aspectos importantes para la estructuración del contenido: la selección y la organización.

Aspectos a considerar en la selección de contenidos:

- El nivel de los participantes, en función de que los contenidos pueden ir dirigidos a distintas categorías.
- La claridad y grado de profundidad, a fin de que contenga todos los elementos e ideas indispensables para su comprensión.
- La funcionalidad, es decir, que el contenido sea útil y práctico para el participante.
- La actualidad, esto es, que sea válido para el contexto donde el trabajador desarrolle o aplique el contenido.
- Información primaria. Recabar información a partir de los resultados arrojados por el diagnóstico de necesidades.
- Dividir en temas, capítulos o en unidades menores la sistematización del contenido. Cada parte incluye su propia organización, objetivos particulares y específicos que corresponden a un nivel de aprendizaje a lograr.
- Investigación de contenidos. Este paso se lleva a cabo por medio de pequeñas investigaciones que se realizan a personas especializadas respecto al contenido que se desea abordar, además se revisará bibliografía específica para obtener mayor información.
- En relación a la organización , ésta deberá reflejar la estructura interna del programa de capacitación, el orden puede ser de lo particular a lo general, o por grado de importancia, interés, etc.
- Dado que la organización pretende eliminar divagaciones, se propone concretizar y especificar el conocimiento que se desea aprender, esto es, sistematizar, delimitar los contenidos con el fin de no saturar con información el logro del objetivo general del programa.

Diseño de actividades de instrucción

Las actividades de un programa se basan en técnicas de instrucción y grupales, las cuales facilitan el proceso de instrucción-aprendizaje.

Las técnicas se eligen a partir de:

- Objetivo de aprendizaje
- Características del grupo
- Dominio que el instructor tenga de la técnica a seleccionar
- Disponibilidad física y material
- Técnicas de Instrucción
- Son métodos y procedimientos de que se vale el instructor para hacer más efectivo el proceso instrucción- aprendizaje.

Las técnicas de instrucción son básicamente tres:

Técnica Interrogativa. Se caracteriza por la utilización de preguntas y respuestas para adquirir información y opiniones de lo aprendido. Con ella se pretende fomentar el pensamiento creativo, un proceso de comunicación abierto y propiciar la participación.

Técnica Demostrativa. Consiste en demostrar de forma teórica y práctica el manejo de un instrumento o aparato técnico. Su propósito es complementar, aclarar y precisar una exposición con base en la comprobación.

Técnica Expositiva. Se caracteriza por presentar la información en forma oral y en un mínimo de tiempo, según el tema. La exposición que hace el instructor deberá estar estructurada en razón a un orden, primero se hace una introducción general del tema, después se desarrolla detalladamente y se finaliza con una conclusión.

Normalmente estas técnicas no se emplean de manera aislada ya que la misma dinámica grupal requiere de la combinación de ellas para obtener los resultados esperados.

Técnicas grupales. Se utilizan para lograr el cumplimiento de objetivos grupales establecidos en el proceso de aprendizaje. Estas técnicas representan instrumentos valiosos para el instructor ya que facilitan:

- La comunicación entre los miembros del grupo.
- La participación crítica y reflexiva a partir de la discusión y análisis.
- Un ambiente de informalidad y compañerismo para alcanzar un objetivo común.
- La práctica necesaria para facilitar el trabajo.

Es conveniente anotar que para seleccionar alguna técnica ya sea grupal o de instrucción, se deben considerar los siguientes puntos:

Objetivos de la instrucción.

- Características del grupo.
- El dominio que tenga el instructor para su utilización de la técnica a seleccionar.
- La disponibilidad física y material.

S e l e c c i ó n d e r e c u r s o s d i d á c t i c o s

Definición

Los recursos didácticos son el conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción-aprendizaje, y forman parte complementaria de los programas de capacitación.

El uso de recursos didácticos no sólo obedece a razones de tipo circunstancial, como pudiera ser la necesidad de variar el ritmo de una sesión a través de la introducción de un factor novedoso; sino que tienen por base uno de los más importantes principios que explican el conocimiento humano: "No hay nada en la inteligencia que primero no haya pasado por los sentidos".

En efecto es a través de los sentidos, especialmente la vista y el oído, que el hombre puede adquirir conocimientos. Cuando los sentidos son estimulados por medio de los recursos didácticos se optimiza el proceso de instrucción-aprendizaje y se facilita la elaboración de un programa de capacitación exitoso.

- Aproximan al participante a la realidad que se quiere enseñar.
- Facilitan la percepción y comprensión de los hechos y conceptos.
- Concretan e ilustran lo que se expone verbalmente.
- Economizan esfuerzos para contribuir a la fijación del aprendizaje.

Clasificación

Existen varias clasificaciones de los recursos didácticos. Aquí se sugiere la que está basada en los sentidos utilizados para la percepción de la información:

RECURSOS DIDÁCTICOS

Audible

- Grabaciones (discos, cintas)
- Radio Visual No proyectable:
- Pizarrón, carteles, rotafolio, franelógrafo, modelos, libros, maquinaria y equipo.

Proyectable:

- Transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos. Audiovisual_Películas en cine y videotape, televisión, transparencias unidas a un guión grabado.

C r i t e r i o s p a r a s e l e c c i o n a r l o s r e c u r s o s d i d á c t i c o s

Analice los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.

Considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.

Identifique las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.

Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.

Considere la actividad particular de instrucción, porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.

Identifique el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.

Observe las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

C a r a c t e r í s t i c a s g e n e r a l e s d e l o s r e c u r s o s d i d á c t i c o s

Pizarrón

Usos

Desarrollo de ejemplos numéricos.

Para anotar aportaciones, realizar ejercicios.

Para presentar y explicar términos técnicos.

Ventajas

Su costo es bajo.

Es fácil de usar.

Apoya las técnicas instruccionales.

Posible de combinar con otros materiales.

Favorece la creatividad.

Desventajas

Su utilización requiere de tiempo.

Es poco dinámico.

Todo lo que en él se escribe desaparece al borrarlo.

No es recomendable para grupos numerosos.

Reglas para su empleo

Distribuir la información en su espacio.

Hacer letra script, clara y de tamaño adecuado.

Borrar la información en cuanto ya no sea útil, para evitar distracciones.

Rotafolio

Usos

Desarrolla un tema, describe los pasos de un proceso y resalta información.
Presentación de gráficas.

Ventajas

Rápida elaboración.
Bajo costo.
Da seguridad al instructor al llevar una secuencia.
Permite regresar a la información.

Desventajas

Por su tamaño no se pueden utilizar para grupos grandes.
Si la letra no es clara o el dibujo no es ilustrativo pueden producirse confusiones.
Son difíciles de conservar.

Reglas para su empleo

Elaborar textos sencillos e ilustraciones claras.
Combinar colores para destacar ideas.
Llevar láminas en blanco para anotar aportaciones.

Transparencias y diapositivas

Usos

Para presentar una introducción o un panorama general de un tema o proceso.
Para resumir un tema o ilustrar detalles.

Ventajas

Mantienen la atención, ilustran ideas y acontecimientos.
Su costo es accesible.
Los equipos son de fácil manejo.

Desventajas

El número excesivo del material provoca cansancio y aburrimiento.

La sala de proyección debe tener una obscuridad total, lo que impide tomar notas.

Reglas para su empleo

Adaptar al objetivo de instrucción.

Estar bien diseñadas.

Acompañarlas de comentarios apropiados

Definir secuencia.

Acetatos

Usos

Para trabajar con grupos numerosos.

Presentar datos de relevancia.

Para mostrar los datos de un procedimiento.

Presentar dibujos esquemáticos.

Presentar resúmenes.

Ventajas

De fácil elaboración.

Permite hacer exposiciones paso a paso.

Atraer la atención.

Permite al instructor dirigirse constantemente al auditorio.

Su tamaño facilita su transporte y conservación.

Desventajas

Requiere de retroproyector especial.

Su uso requiere habilidad práctica.

Algunos aparatos no reflejan con nitidez la imagen.

Reglas para su empleo:

Organice la secuencia con anterioridad.

Cuide que su posición no obstruya la visibilidad del material.

Utilice un señalador.

Maquinaria y equipo**Usos**

Para ilustrar.

Para demostrar la operación o funcionamiento.

Ventajas

Se muestra al capacitando cual es el material con el que se enfrentará.

Se verifica inmediatamente la información teórica con la práctica.

Estimulan la creatividad.

Desventajas

Son difíciles de guardar en un aula.

Alto costo en su empleo y mantenimiento.

Reglas para su empleo

Utilice el equipo de seguridad e higiene necesario durante la instrucción.

Encontrarse en condiciones de operación.

Siga en cada paso al capacitando. El énfasis debe darse en el logro del objetivo general del evento.

Determinación del proceso de evaluación

Instrumentos

Pruebas prácticas. Para demostrar destrezas o habilidades psicomotrices.

Escalas estimativas. Para evaluar actitudes y conductas.

Pruebas orales o escritas. Se abocan a la evaluación de conocimientos, entre las que se encuentran: las pruebas de opción múltiple, de correspondencia, de complejidad y de preguntas abiertas.

DATOS DE LA EMPRESA

Datos generales de la aseguradora Grupo Nacional Provincial

GNP es la empresa de seguros más grande de Latinoamérica líder en el mercado de seguros, posición que ha mantenido durante 21 años consecutivos. Cuenta con instalaciones y tecnología de punta, suficientes para dar servicio oportuno a sus clientes a nivel nacional.

GNP ha sido la compañía aseguradora líder en México, con la más grande participación en el mercado del país, y ha sido la compañía número uno en ventas de seguros durante los últimos 22 años.

Empresa líder

La compañía ofrece solidez económica, estabilidad y compromiso a largo plazo. Ofrece al cliente "garantía de satisfacción" ya que tiene la seguridad de que sus productos y servicios son lo mejor que los clientes pueden recibir ya que el propósito es su tranquilidad.

Arriba de 90 años de experiencia respaldan su prestigio y reputación dentro de la comunidad de negocios en México, y a nivel internacional es la corporación líder en cuanto a seguros y reaseguros. El compromiso y liderazgo han sido siempre el medio que usan como soporte para su desarrollo en el sector de seguros en México, tomando en cuenta la tecnología, servicios y productos, , teniendo el firme propósito de otorgar productos de calidad que rebasen sus expectativas de protección.

Cuentan con personal altamente capacitado, tecnología de vanguardia y cobertura en toda la República Mexicana para dar a los asegurados una respuesta apropiada y oportuna.

Compromiso

Firme compromiso con sus clientes para otorgarles productos de calidad que rebasen sus expectativas de protección y la confianza que depositan por el bienestar de los suyos

Visión GNP

GNP Grupo Nacional Provincial se constituirá en la organización más grande rentable y eficiente de seguros, pensiones y servicios de salud en México y una de las instituciones financieras más importantes de América Latina.

Misión GNP

GNP Grupo Nacional Provincial tiene como misión fundamental:

proporcionar a la sociedad servicios que cubran sus necesidades de seguridad ante los imprevistos que atenten contra su vida y su patrimonio, ofreciendo coberturas idóneas a la situación general y a cada situación particular, brindando atención amable, oportuna y eficaz a través de un servicio personalizado. Esto bajo la premisa de "escuchar a nuestros clientes y anticiparnos a sus necesidades de manera ágil y oportuna".

Valores GNP

GNP Grupo Nacional Provincial cree:

- En la calidad ante sus clientes.
- En el desarrollo personal de sus colaboradores.
- En su compromiso con los accionistas.
- En el liderazgo ante la industria aseguradora.
- Todo dentro de un ambiente de ética y honestidad.

La compañía trabaja con la VISION de ser una compañía reconocida en el mercado asegurador por su calidad de servicio, innovación, dinamismo y flexibilidad, con un excelente ambiente de trabajo, creando un clima de aprendizaje continuo en la cual los clientes, accionistas y autoridades la perciban como una empresa sólida, seria y rentable.

Para cumplir con la misión y lograr la visión, se basan en el fomento y desarrollo de nuestros VALORES:

ESPIRITU DE SERVICIO. Voluntad para proporcionar a cada uno de los clientes externos e internos lo necesario para satisfacer sus necesidades y requerimientos.

DISPOSICION PARA TRABAJAR EN EQUIPO. Orgullo y responsabilidad de ofrecer lo mejor por parte de cada uno de los integrantes de la organización en las funciones que realiza.

MEJORA CONTINUA. Desarrollo constante de la cultura organizacional que pretende el perfeccionamiento de los recursos.

INNOVACION. Búsqueda constante de maneras creativas para proporcionar productos y servicios de calidad a los clientes.

RENTABILIDAD. Atributo esencial derivado de la cuidadosa selección de negocios, del máximo aprovechamiento de los recursos y sobre todo del ofrecimiento de productos valiosos para nuestros clientes.

Los productos de GNP

DAÑOS

Grupo Nacional Provincial cuenta con una amplia gama de productos y servicios destinados a la protección de las empresas, industrias, negocios y familias, a través de múltiples coberturas como incendio, terremoto y responsabilidad civil, entre otros, siendo el seguro de daños un instrumento a través del cual se prevé la pérdida financiera de una persona física o moral derivada de los daños que sufran sus bienes, o de los que a consecuencia de la operación de los mismos pueden sufrir terceras partes.

AUTOS

Línea Naranja es el conjunto de productos de automóviles que reconocen las características particulares de sus asegurados, para ofrecer un seguro especialmente diseñado a sus necesidades, de protección y economía a nivel individual, familiar o de grupo.

PORVENIR GNP

Con la puesta en marcha de la Nueva Ley del IMSS en el ramo de Rentas Vitalicias, Grupo Nacional Provincial creó Porvenir GNP, Aseguradora de Pensiones que nace el 1ro. de julio de 1997 con el único propósito de realizar el pago de pensiones a los trabajadores afiliados al IMSS y a sus familias.

SALUD

Grupo Nacional Provincial: Es líder en el ramo de Gastos Médicos Mayores desde hace más de 20 años. Ofrece a los asegurados un Sistema de Seguros de Gastos Médicos denominado: LÍNEA AZUL.

LÍNEA AZUL ofrece una gama de planes acordes a las necesidades de protección médica y financiera, brindando beneficios y coberturas únicas en el mercado. Es el Seguro de Indemnización Garantizada por Accidentes que le brinda protección financiera, reembolsando aquellos gastos médicos derivados de un accidente y que ampara a los familiares directos en caso de fallecimiento.

VIDA

Esta rama se preocupa por satisfacer las necesidades de protección y previsión financiera, ante los riesgos de fallecimiento, invalidez y supervivencia de quien está expuesto. Es además, el mayor proveedor de Seguros de Vida en todo el territorio mexicano y el mayor proveedor de esquemas de previsión financiera en México. GNP tiene los mejores y más profesionales agentes de seguros, además contamos con productos innovadores que ofrecen soluciones integrales a las necesidades específicas y al mismo tiempo ofrecen alternativas adecuadas a cada cliente para mantener sus programas de protección, todo esto manteniendo un alto nivel de comunicación directa con ellos.

PROFUTURO

Así surge Profuturo GNP, la AFORE cuyo único objetivo es procurar una mejor calidad de vida para los trabajadores, en el momento de su retiro.

B r e v e H i s t o r i a d e l a C o m p a ñ í a

1901

Se funda La Nacional, Cia. de Seguros sobre la vida, por iniciativa de William B. Woodrow.

1917

El Presidente Carranza expide un decreto de moratoria para las compañías de seguros.

La Nacional fue la única que no se acogió al decreto y continuó haciendo frente a sus obligaciones.

1932

Inauguración del primer rascacielos en la capital mexicana, Edificio de La Nacional ubicado en las avenidas Juárez y San Juan de Letrán.

1936

Se funda la Provincial gracias a la intervención del señor Arturo Woodrow.

1963

Se fusiona La Previsora con La Provincial.

1967

El Secretario de Hacienda Antonio Ortiz Mena inaugura el edificio de La Provincial, ubicado en Miguel A. de Quevedo No. 915.

1972

Grupo BAL, dirigido por el Lic. Alberto Baillères, Incorpora a GNP como parte de su conglomerado empresarial.

1975

Primer año de liderazgo nacional en volumen de ventas a nivel mercado.

1987

Se adquiere el predio de 105,000 m2 ubicado en Av. de las Torres 395, hoy sede de las oficinas centrales de Plaza GNP.

1993

Se fusionan oficialmente La Nacional y la Provincial, adoptando como nueva razón social la de Grupo Nacional Provincial S.A. que anteriormente se usaba sólo como nombre comercial.

1994

GNP adquiere las acciones de Médica Móvil, empresa especializada en atención médica de emergencia.

1996

Nueva forma de administración de GNP: Empresas por líneas de negocios sin perder la imagen y fuerza del grupo.

M E T O D O

O b j e t i v o g e n e r a l

- Analizar la capacitación dentro de una empresa de seguros determinando de esta manera como influye en el desempeño de los agentes de venta de seguros, como es percibida por ellos y cuáles son los efectos más relevantes al llevar a cabo la capacitación tanto para la empresa como para los empleados.

O b j e t i v o s e s p e c í f i c o s

- Determinar la razón por la que la empresa considera necesaria la capacitación
- Conocer si la capacitación es considerada una herramienta útil para los vendedores de seguros
- Comprobar si la capacitación recibida por los agentes de venta de seguro cubre las expectativas propuestas en la planeación
- Identificar que medios se utilizan para dar la capacitación a los trabajadores

P l a n t e a m i e n t o d e l p r o b l e m a

Hasta que grado la forma en que se llevan los programas de capacitación en la empresa resultan efectivos e influyen en el desempeño de los Agentes de Ventas de seguros.

Hipótesis

Los programas de capacitación actuales que recibe el Agente de Venta de Seguros cumplen, son efectivos y colaboran a mejorar el desempeño de los vendedores de seguros.

V a r i a b l e i n d e p e n d i e n t e

Capacitación

V a r i a b l e d e p e n d i e n t e

Desempeño

I n s t r u m e n t o d e m e d i c i o n

El tipo de instrumento más idóneo para este tipo de investigaciones en las que el interés es medir las actitudes de los entrevistados, es la escala de tipo likert. Esta consiste en un conjunto de afirmaciones o juicios ante los cuáles se le pide al entrevistado que exprese registre su reacción ante tales. El cuestionario es aplicado a 30 trabajadores de la empresa Grupo Nacional Provincial.

Lo que se hace es presentar una afirmación y enseguida se le pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de los que se compone la escala, asignando a cada punto un valor numérico.

De esta forma el sujeto obtiene una puntuación con respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Las afirmaciones califican el objeto de actitud que esta siendo medido y deben expresar una relación lógica.

La escala se presenta de la siguiente manera:

1	Corresponde a	nunca
2	Corresponde a	Casi nunca
3	Corresponde a	A veces
4	Corresponde a	Casi siempre
5	Corresponde a	siempre

A continuación se mencionan los temas que se desean investigar con las preguntas realizadas:

La capacitación esta preparando al personal para que mejore el desempeño en sus labores; preguntas 1 y 5

La capacitación como medio material, moral y cultural que logra el mejoramiento de los individuos que integran la organización; pregunta 9

La capacitación como medio de aumentar la eficiencia y la calidad; preguntas 6,10,17

La capacitación como forma de mejorar el nivel socioeconómico del trabajador; preguntas 4,19 y 23

La capacitación como medio de promoción del desarrollo integral del personal y de la empresa; preguntas 2,11,15,16,18,25,26

Las oportunidades con que cuentan los trabajadores para poder acceder a los cursos que da la empresa; pregunta 3 ,8 y 27

La planeación de la capacitación de manera que no influya con los horarios de los trabajadores ;pregunta 7

La importancia que da la empresa a la opinión de los trabajadores sobre los cursos de capacitación; preguntas 12 y 13

El interés que muestran los vendedores por participar en los cursos de capacitación; pregunta 14

La importancia que dan los trabajadores a las distintas formas de capacitación que pueden tener en la empresa; preguntas 20 y 21

El seguimiento que da la empresa al rendimiento de los trabajadores después de llevar a cabo la capacitación; pregunta 22

La realización del diagnostico de necesidades antes de contratar o impartir los cursos; pregunta 24

La efectividad de los medios e instrumentos utilizados para impartir la capacitación; preguntas 28 y 29

La suficiencia del tiempo que la empresa le dedica a capacitar a sus empleados pregunta; 30

El cuestionario completo se encuentra en el anexo ubicado al final de la tesis.

M e c a n i s m o s

Se considera hacer entrevistas personales a través de una muestra representativa, a fin de tener la proyección de un universo.

D e t e r m i n a c i ó n d e l t a m a ñ o d e l a m u e s t r a

Con la ayuda del profesor se determino que una muestra de 30 elementos es suficiente como para obtener datos representativos con respecto a las opiniones de los agentes de ventas de seguros.

P r o c e d i m i e n t o

A continuación se describe el procedimiento utilizado para la elaboración de la presente investigación:

Selección e investigación de la empresa en donde se llevaría a cabo la investigación. La elección de la empresa no fue fácil, debido a las ya conocidas limitaciones que se presentan a los alumnos para este tipo de estudios, sin embargo al conocer a un vendedor de seguros de GNP se me ocurrió preguntarle sobre la posibilidad de realizar el estudio allí afirmando que no representaría ningún problema.

Recolección de la información. Una vez ya elegido el tema comencé a buscar la información concerniente al mismo, principalmente la investigación esta basada en libros, y revistas que hablan sobre el tema, pero también cabe notar que el uso del internet me fue de gran utilidad debido a que allí conseguí información sobre las nuevas tecnologías que se están utilizando para impartir enseñanza de todos tipos a través de este medio. Inclusive busque algunos sitios que ya utilizan la capacitación por medio de internet para darme una mejor idea de lo que tendría que proponer y de cómo desarrollarlo.

Selección de los sujetos a los cuáles se le aplicaría la entrevista. Para hacer esta selección se tuvo cierto problema debido a que mi interés era seleccionar a un grupo de personas que fuera representativo realmente de las opiniones, sin embargo la persona que contacte me dio la idea de realizar las entrevistas a varios grupos de personas de distintas áreas de manera que no me centrara en una sola y con esto se reduce el sesgo de error en la investigación. De hecho si hubiese tomado solo una área de los agentes de ventas se corría el riesgo de que solo representara su opinión con respecto a la capacitación o de la forma en como se percibe en una área pero no en toda la empresa.

Selección de la muestra. La muestra fue elegida de una forma aleatoria con el objeto de obtener opiniones de varios tipos de personas sobre la capacitación así también las muy distintas edades y antigüedad de las personas nos permitieron obtener resultados de mejor calidad.

Características de la muestra.

Las características encontradas de la muestra que fue seleccionada para el desarrollo de este proyecto se mencionan a continuación:

La muestra esta compuesta de individuos que van desde los 22 años hasta los 59, agrupándolos por rangos se obtiene que personas de 20 a 30 años encontramos 9, de 30 a 40 años son 5, de 40 a 50 años son 8 y de 50 años en adelante son 8. Por sexo encontramos que la gran mayoría son hombres (22) contra 8 del sexo femenino. El grado de estudio nos muestra que 22 personas se encuentra con un nivel medio de estudios y solo 8 personas se encuentran dentro de un nivel de estudio superior aunque no significando esto que todos hayan terminado sus estudios universitarios.

También podemos decir que en su totalidad las personas se dedican a la venta y asesoramiento en el ramo de los seguros y afores.

ANALISIS DE LOS DATOS

Análisis de los resultados

Para poder realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos o mostrados se recurre a la utilización de las medidas de tendencia central y a las medidas de variabilidad:

a continuación se da una breve explicación de cada una de estas para una mejor comprensión:

la moda es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia.

la mediana es el valor que divide a la distribución por la mitad, esto significa que la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de la mediana. Por lo tanto la mediana refleja la posición intermedia de la distribución. En este estudio en especial será de utilidad ya que en nuestra distribución de datos existen valores extremos.

la media es la medida de tendencia central mas utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. Se calcula por medio de la suma de todos los valores entre el numero de casos.

Las **medidas de variabilidad** indican la dispersión de los datos en la escala de medición y responden a la pregunta donde están diseminadas las puntuaciones o valores obtenidos.

La **desviación estándar** es el promedio de la desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Esta medida es expresada en las unidades originales de medición de la distribución y se interpreta en relación con la media. Cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor es la desviación estándar.

La interpretación sería: "cuanto se desvía del promedio de la media un conjunto de puntuaciones".

Por último tenemos que **la varianza** es la a desviación estándar elevada al cuadrado. Este es un concepto estadístico de mucha importancia, ya que muchas de las pruebas cuantitativas se fundamentan en el.

Como ejemplo:

En la sabana de datos que se encuentra en la pagina 66 los datos obtenidos para la pregunta 1 nos muestran una moda de 5 y una media de 4.533 lo que significa que la mayoría de las personas contestaron a la pregunta con el valor 5 y el promedio de respuestas se ubica en 4.533 por lo que se puede interpretar como favorable la actitud de los encuestados hacia la afirmación propuesta. En este caso podemos decir que los vendedores consideran muy importante el hecho de conocer las ventajas que los cursos tendrán para su desempeño.

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

1. Considera necesario, que antes de tomar un curso de capacitación se especifiquen las ventajas que tendrá para mejor el desempeño en sus actividades

los resultados obtenidos para esta pregunta son los siguientes: la moda es decir el valor de la respuesta que mas veces fue observado fue de 5 (siempre), el valor promedio fue de 4.533 bastante favorable, la mediana fue de 5, el valor máximo observado fue de 5 (siempre), y el valor mínimo fue de 4 (casi siempre).

Como podemos darnos cuenta según los datos obtenidos en la sabana de datos (pagina 65) los trabajadores que reciben los cursos de capacitación consideran muy importante el aspecto de la especificación de las ventajas que representa un curso de capacitación en relación a su desempeño. El conocer sobre las ventajas que traerá consigo la capacitación motiva y crea un mayor interés entre los participantes, la capacitación al igual que cualquier otra función requiere del seguimiento de un proceso lógico con el fin de cumplir satisfactoriamente sus objetivos por lo que como primer paso es necesario dar a conocer las ventajas o los aspectos mas importantes que deberán de ser aprendidos a través de la capacitación.

2. Los cursos de capacitación son base para reforzar sus conocimientos y ayudan a su desarrollo personal

Para la afirmación de que la capacitación sirve para reforzar conocimientos y ayuda al desarrollo del personal encontramos que el valor que mas se repite es el de 5 (siempre), la media es de 4.9, la mediana es de 5 el valor máximo es de 5 y el valor mínimo es de 4, y la desviación únicamente fue de .093 con respecto a la media por lo tanto podemos interpretar como favorable la respuesta hacia esta afirmación.

Sabemos que la capacitación permite conocer las deficiencias en cuanto a conocimientos habilidades o actividades de los empleados que inhiben el desarrollo de sus potencialidades por lo tanto la capacitación sirve continuamente a su desarrollo personal.

3. Usted tiene acceso a los cursos que se desarrollan en la empresa

en referencia a si los sujetos tienen acceso a los cursos que se desarrollan en la empresa la respuesta mas común fue 4 o casi siempre, bastante favorable y por igual el promedio fue de 3.967, el valor máximo encontrado fue de 5 siempre y el valor mínimo fue de 2 casi nunca , la variación con respecto al promedio fue de .516 con lo anterior se puede concluir que la mayor parte de los trabajadores no tienen dificultad para acceder a los cursos que se desarrollan en su empresa lo cual es muy importante debido a que la empresa brinda la oportunidad a los trabajadores para poder capacitarse y con ello se mejora el desempeño en sus labores. La empresa debe asegurarse de que sus trabajadores puedan acceder a los cursos de capacitación basándose en la correcta detección de necesidades.

4. Los conocimientos adquiridos mediante los cursos de capacitación los toma en cuenta la organización para que usted ascienda a un puesto más retribuable

La finalidad de esta pregunta era saber hasta que grado la empresa toma en cuenta la mejora que trae la capacitación en el trabajo para que de esta forma el individuo en base a un mejor desempeño obtenga una mejor remuneración los resultados arrojaron que la categoría que más se repitió en las respuestas fue el 3 a veces, el promedio de la muestra se ubico en el valor de 3.467 el valor máximo fue de 5 y el valor mínimo fue de 1, con esto podemos decir que no siempre el trabajador logra percibir mejor sueldo por lo que piensa que la empresa no toma totalmente la capacitación como forma de ayudar al

trabajador a elevar sus ingresos, al parecer el hecho de la mejora que trae consigo la capacitación en los trabajadores no se refleja en una mejora de percepciones de manera directa por medio de la empresa.

Este es un punto negativo para la empresa debido a que por un lado se requiere capacitar a los trabajadores para mejorar sus conocimientos o habilidades sin embargo estos a su vez deberán avanzar en su plan de carrera dentro de la empresa y recibir mejores percepciones.

Inclusive en la Ley Federal del Trabajo se señala como uno de los propósitos de la capacitación debe ser elevar el nivel de vida de los trabajadores y la mejora en la productividad subsecuente para la empresa. Si la capacitación mejora las actitudes de los trabajadores el verdadero propósito debería ser conjugar por una parte la realización individual que se reflejara en ascensos dentro de la jerarquía de la organización con su respectivo mejoramiento salarial y por la otra la consecución de los objetivos de la empresa.

5. Usted hace uso practico de los conocimientos proporcionados en el curso de capacitación en sus actividades diarias

el hacer practico de los conocimientos que se brindan en un programa de capacitación es muy importante sin embargo esto no solo depende del trabajador sino de la empresa misma. Entre los pasos del proceso de capacitación es la correcta detección de necesidades que conllevara a que realmente lo aprendido en los cursos pueda reflejarse en su trabajo. Los resultados obtenidos fueron los siguientes el valor que mas se repite fue el de 4 o sea casi siempre, el promedio de la muestra fue de 4.2 bastante favorable, el valor máximo fue de 5 y el mínimo de 4 lo que habla de respuestas bastante uniforme y la varianza fue mínima, tan solo .166 con respecto a la media, esto nos dice claramente que la empresa esta cumpliendo realmente con una de las fases mas importantes que es la detección de necesidades. La correcta detección de necesidades da como resultado la resolución de problemas, como pudiera ser el desperdicio de presupuestos y tiempo de trabajo.

6. La capacitación logra aumentar el desempeño en sus funciones

para este ítem encontramos que la moda fue de 5 siempre , el promedio fue de 4.533, la variación con respecto a la media fue de .257 es decir mínima, el valor máximo fue de 5 siempre y el valor mínimo fue de 4 casi siempre, esto nos indica que las personas que se capacitan sienten una mejoría en su desempeño en sus funciones es decir que la capacitación cumple realmente con sus objetivos de inculcación de aptitudes y evolución que se reflejaron en la eficiencia tanto personal como empresarial desarrollando un mejor entendimiento del trabajo y por otra parte la consecuencia de esto para la empresa es la mejora del rendimiento sin el empleo de mayor mano de obra, mayores recursos o la utilización de mas capital.

Los individuos al sentirse mas capaces, mas vastos en conocimientos, utilizan al máximo sus habilidades y aprovechan sus conocimientos, participando, creando, ideando, y contribuyendo a lograr las metas de la organización.

7. Los horarios destinados a la impartición de los cursos de capacitación interfieren con sus horas de trabajo normales

en relación a los horarios en que se imparten los cursos nos muestra que una gran parte de los trabajadores opinan que en ocasiones los horarios destinados a la impartición de los cursos intervienen con su horas normales de trabajo lo que sin duda alguna podría convertirse en un impedimento para tomar parte de los cursos, otra porción contesto que casi nunca se interfiere con sus horas normales de trabajo, esto habla bien de la planeación de los mismos, la respuesta que mas veces se observo fue de 3 en ocasiones, la media se sitúa en 2.667, el valor máximo obtenido fue 4 o sea casi siempre y el mínimo fue de 1 nunca, encontramos una varianza de .713 con respecto al promedio por lo que se puede concluir que solo en algunas ocasiones se interfiere con las labores de los trabajadores.

La empresa debe de poner atención en que los horarios de preferencia no intervengan con las horas destinadas al trabajo, ya que en caso de que al trabajador no le sean respetados sus tiempos de descanso puede desmotivar al trabajador es decir si la empresa dispone de tiempo extraordinario para impartir los cursos lo mas probable es que sea mal visto por el trabajador pensando que ese tiempo debería ser dedicado a actividades personales o recreativas.

8. Considera usted que tiene las mismas oportunidades para tomar cursos de capacitación con respecto a sus compañeros del mismo nivel

en este reactivo obtuvimos los siguientes resultados: el valor mayormente observado fue el de 4 es decir casi siempre, el promedio a esta pregunta fue de 4.3 muy favorable, la mediana fue de 4.3 es decir que la mitad de los datos están por encima de 4 y la otra mitad por debajo de este valor, el valor máximo observado fue de 5 siempre y el mínimo en este caso fue de 3 veces , en base a lo anterior podemos interpretar que la empresa esta proponiendo que los cursos de capacitación sean de forma participativa para cualquier elemento del grupo, esto es bueno debido a que la capacitación debe ser enfocada en función de cada área de la organización en general sin hacer exclusiones o separaciones, independientemente del trabajador un hombre bien capacitado es seguro, eficiente, trabaja con calidad y es productivo, y por el contrario alguien que no tenga la oportunidad de ser capacitado o peor aun se sienta excluido se sentirá improductivo y poco valorado.

Para que una organización logre la estabilidad, crecimiento y proyección, se requiere necesariamente de tener y perfeccionar, sus principios de acción, es decir su código de valores en los que cualquier trabajador tenga las mismas oportunidades de crecimiento.

La equidad en los salarios y compensaciones, los factores y políticas de reconocimiento, la justicia e igualdad en la participación de los empleados y

trabajadores respecto a las decisiones , la distribución de los beneficios que la productividad genera, la honestidad en todas las relaciones de trabajo principalmente en la función de liderazgo, además del trato respetuoso y participativo hacia los trabajadores y empleados de todo nivel.

La constitución señala que las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligados a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. También encontramos en el artículo 153 A un enunciado en el que se señala que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo. De aquí se deduce que la ley no hace distinciones de clases sociales, puestos o niveles jerárquicos o actividades económicas, sino que el derecho a la capacitación se aplica a todos.

No necesariamente deben de ser capacitados todos a la vez, ya que esto sería inconcebible. El proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridades en que habrá de capacitarse tanto por niveles como por puestos específicos teniendo en mente que resulta más conveniente dar prioridad a los trabajadores más antiguos.

9. Usted acude a los cursos de capacitación porque piensa que con ellos lograra incrementar sus oportunidades de trabajo

para el reactivo número 9 obtuvimos que la respuesta que más se repitió fue la 5 o sea siempre, es decir de lo más favorable, la media obtenida fue de 4.267 , la mediana fue de 5, el valor máximo de las respuestas encontrado fue de 5 y el mínimo fue de 3. Podemos notar que gran parte de los trabajadores se encuentran motivados a tomar los cursos de capacitación debido a que con ello logran incrementar sus oportunidades de trabajo, los sistemas de capacitación por lo general repercuten de dos maneras sobre el trabajador la primera es elevando su nivel de vida la manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, y la segunda es elevando la

productividad cuando se logra este propósito es indudable que el beneficio es plurilateral.

Los programas de capacitación darán como consecuencia la mejoría en las habilidades del personal lo que se traduce en mejores oportunidades de trabajo.

Un trabajador bien capacitado debe ser visto como una persona más productiva y debe tender a avanzar en su desarrollo laboral.

10. Los cursos que imparte la institución logran satisfacer los requerimientos del empleado

para este ítem observamos que la moda es decir la respuesta que más veces se repitió fue la de valor 4 casi siempre, una media o promedio de 4 muy favorable para esta afirmación, la mediana también fue de 4, un valor máximo de 5 siempre y un mínimo de 3 o sea a veces, de lo anterior se puede interpretar lo siguiente:

Deben existir buenos sistemas de capacitación en la aseguradora debido a que las respuestas se dieron de una forma bastante positiva, un buen sistema, las tecnologías más avanzadas así como una buena estructura organizacional conlleva directamente a la productividad. También los instrumentos que se utilicen en la capacitación son importantes.

Las empresas llegan a cometer grandes errores en ocasiones al impartir capacitación que no se necesita, haciéndolo por cubrir cierto presupuesto o por hacer diagnósticos superficiales y por lo tanto la capacitación dada no es la adecuada, el hecho de que los sistemas de capacitación logren en realidad satisfacer las necesidades de los empleados ahorra gastos que pudieran ser utilizados para otros recursos.

Para lograr satisfacer los requerimientos del empleado es necesario identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual acusada por falta de conocimiento o habilidades, lo que significa haber detectado importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo se debe tener presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución en la capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues también la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

11. Los resultados obtenidos a través de la capacitación reflejan un mejor desempeño a nivel organizacional

para esta afirmación obtuvimos los siguientes resultados el valor que más ocasiones se observa fue el de 4 casi siempre, el valor promedio fue de 4.1 bastante favorable, la mediana fue de 4 el valor máximo de 5 siempre y el valor mínimo fue de 3 veces. Se puede afirmar en base a lo anterior que los empleados están conscientes de que los resultados de la capacitación se reflejan en el mejor desempeño de una organización y en efecto buscar la productividad mediante la capacitación de los trabajadores, no es solamente hacerlo más productivo, sino que a través de él se logran mejorar los procesos y métodos de trabajo, la optimización de la capacidad de las plantas, el aprovechamiento de materias primas y en general en todos los recursos que el hombre maneja y controla.

Lograr el compromiso del personal, es una de las metas fundamentales de las estrategias educativas de la organización. La capacitación tiene una influencia decisiva en el ambiente, integración y actitud de los individuos y los grupos de trabajo. La función de los recursos humanos en una empresa tiene como finalidad promover la cultura de capacitación asesorando y proporcionando ayuda especializada. La importancia de la capacitación se basa en su relación con un mayor grado de eficiencia en todos los niveles de la organización.

12. Antes de llevar a cabo el curso de capacitación se le pide su opinión sobre la calidad de este

A continuación se muestran los resultados obtenidos para esta pregunta, el valor que se observa con mayor frecuencia es el 1 correspondiente a nunca, el promedio hacia esta afirmación fue de 1.9 y la mediana fue de 2 (casi nunca), como valor máximo encontramos el 4 que es casi siempre y el valor mínimo fue de 1 (nunca). Al parecer la empresa no se interesa por conocer la opinión de los empleados en relación a la calidad de los cursos, esto no significa necesariamente que los cursos sean deficientes en la calidad, sin embargo, sería de importancia para la empresa conocer lo que piensan las personas que toman los cursos con respecto a los mismos. Es decir la opinión que puedan tener con respecto a un curso creara una retroalimentación, las opiniones pudieran incluir aspectos, por medio de los cuales se puedan calificar desde los expositores, el profesionalismo que presentan estos, los medios e instrumentos utilizados durante el curso, los contenidos etc.

13. Consideran su opinión acerca de la calidad del instructor que imparte el curso

los resultados obtenidos para esta afirmación fueron una moda de valor 1 (nunca) y una media de (2.6) por lo que podemos interpretar que en los cursos de capacitación que reciben los vendedores no se toma en cuenta la debida importancia a las opiniones que ellos tengan con respecto a las personas que imparten los cursos.

Las acciones de capacitación requieren ser orientadas adecuadamente; el papel del responsable de la capacitación debe ser el realizar una adecuada planeación y hacerse de los instrumentos y mecanismos que le aseguren y garanticen los logros esperados

225531

En muchos casos, la capacitación ha sido relegada y poco apreciada, incluso concebida como un trámite administrativo a cubrir, por lo que el personal asignado a esa función puede ser seleccionado sin que esté suficientemente preparado para asegurar resultados concretos.

El capacitador debe conocer que es responsable de los éxitos o fracasos de las acciones de la capacitación y debe ser dirigida por un verdadero estratega que base su actividad en una planeación efectiva, supere obstáculos, se dé a reconocer en la alta dirección y logre resultados basados en los objetivos organizacionales.

14. Usted aporta ideas, ejemplos, casos prácticos durante la duración del curso de capacitación para que exista una retroalimentación

para la afirmación anterior se obtuvo una moda de valor 4 (casi siempre) y una media de 4.1 bastante favorable para la afirmación.

La mayoría de los vendedores que toman los cursos de capacitación participan en los mismos aportando ideas, ejemplos o casos prácticos lo que hace más completos los cursos ya que se crea una retroalimentación de esta forma pueden ser mejor aprovechadas las experiencias que cada uno de los participantes haya tenido con respecto a una situación que sea nueva para los demás y en el caso de que se este capacitando sobre temas nuevos las ideas pueden quedar más claras si se da la participación de las personas.

De hecho es preferible que el número de participantes en los cursos sea tal que permita con facilidad la intervención de estos continuamente, no solo externando dudas sino aportando ideas con lo que se crea una retroalimentación en base a las experiencias que alguien haya tenido con respecto al tema que este abordando la capacitación.

LOS CURSOS DE CAPACITACION A LOS QUE USTED HA ASISTIO VAN ENFOCADOS A:

15. Mejorar las relaciones laborales con su jefe inmediato y con su equipo de trabajo

Los resultados para esta afirmación fueron una moda de valor 3 (a veces), y un promedio de 3.6 por lo tanto podemos decir que la capacitación no esta siempre siendo percibida como una forma mediante la cual se mejoran las relaciones laborales o con el equipo de trabajo. Es posible que mediante la capacitación se logren mejorar las relaciones con el equipo de trabajo pero en este caso la capacitación que reciben no lleva esa dirección.

16. Controlar los conflictos y problemas que se presentan

Para esta afirmación se obtuvo una moda con valor 4(casi siempre) y un promedio de 3.66 con esto podemos inferir que sin duda la capacitación es percibida como una forma por medio de la cual el trabajador se encuentra mejor preparado para enfrentar los diferentes conflictos o problemas que se le presenten al estar realizando su trabajo.

17. motivar al personal de la organización

para la afirmación anterior obtuvimos una moda de 5 (siempre) y un promedio de 4 (casi siempre) es decir que los trabajadores perciben la capacitación que se les da como una forma mediante la cual se les motiva y esto es verdad ya que sin duda alguna un trabajador que se encuentra aprendiendo cosas nuevas constantemente y que las esta utilizando directamente en sus diversas actividades del trabajo se siente mas motivado que una persona que no recibe conocimientos o que siente que no esta siendo valorado en su trabajo

18. inducir hacia una actitud al cambio al personal

los resultados obtenidos fueron una moda de (5) siempre y un promedio de 4.3 casi siempre por lo tanto ellos piensan que la capacitación si va dirigida a inducir hacia un cambio al personal.

19. acceder a un mejor sistema de remuneración e incentivos

la moda fue de 5 (siempre) y el promedio fue de 3.5, por lo que podemos interpretar que los trabajadores ven en los cursos de capacitación una manera de acceder a mejores remuneraciones, es decir que con su mejor desempeño tienen la posibilidad de ascender en sus trabajos lo que traerá como consecuencia un aumento en sus remuneraciones. Sin duda alguna que a mayor conocimientos en el trabajo es mayor la oportunidad de movilidad en el mismo.

20. Es más importante para usted la capacitación interna (que debiera ser permanente jefe-empleados).

Para esta afirmación los resultados fueron una media de 4 (casi siempre) y el promedio o media tuvo un valor de 4. Por lo anterior podemos concluir que los trabajadores consideran muy importante la capacitación interna que se pueda dar en la empresa es decir por parte de los jefes inmediatos que en ocasiones quizás no sea tan formal como la capacitación externa pero sin duda también deberá de tomarse en cuenta la empresa y los jefes superiores.

21. Es mas importante para usted la capacitación externa (adquisición de nuevos conocimientos

Los resultados obtenidos nos muestran una moda de 4 (casi siempre) y un promedio de 4.1, por lo que podemos afirmar que al igual que la capacitación interna, la capacitación externa es considerada de importancia para los trabajadores, en si ambas deben de complementarse de manera que con la ayuda de ambas se logre optimizar el desempeño del trabajador.

22. Existe seguimiento después de la capacitación, al rendimiento de los empleados por parte de los jefes o directivos

Los valores obtenidos para esta afirmación fueron una moda de 4 (casi siempre) y un promedio de 3.33 que es favorable, por lo tanto podemos interpretar que la empresa después de llevar a cabo la capacitación se preocupa por evaluar los cambios observados en los trabajadores que la recibieron. Esto es muy importante ya que nos podemos dar cuenta de la efectividad de la capacitación o de que tanto esta aprendiendo y avanzando el trabajador y en su casi como se esta reflejando esto tanto en sus resultados individuales como a nivel de la empresa.

Concluida la fase de operación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso.

El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

23. Existen en la empresa planes de ascenso al empleado capacitado con demostrada eficiencia

Para esta afirmación encontramos los siguientes resultados una moda de 3 (a veces) y un promedio de 3.333 lo cual nos dice que los empleados consideran que no siempre un mejor rendimiento en sus actividades se ve reflejado en ascensos dentro de la empresa.

24. Verdaderamente se hace un diagnostico de necesidades antes de contratar cursos

Observamos respuestas favorables a esta afirmación como es una moda de 4 (casi siempre), y un promedio de 3.8. con esto podemos decir que la aseguradora si lleva a cabo el diagnostico de necesidades antes de implementar o contratar los cursos de capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecerlos objetivos y acciones a considerar en el plan.

Determinar la problemática y las dificultades que enfrentan las áreas ocupacionales de la organización, las relaciones que existen entre ellas, las características de sus procesos, los recursos con que cuentan, entre otros, contribuirá a precisar las situaciones que hacen referencia al deficiente desempeño de los trabajadores en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de su puesto de trabajo, y que por consecuencia pueden y deben ser resueltas con capacitación, pero también de aquéllas que necesitan de otro tipo de atención.

25. Se contratan cursos solo para los puestos que desempeñan los empleados

Los resultados obtenidos fueron una moda de valor 4 (casi siempre) Y un promedio de 3.467 por lo tanto podemos decir que los cursos de capacitación especialmente de dirigen a los vendedores de seguros y los demás puestos que existen en la empresa no tienen las mismas posibilidades de estar tomando cursos constantemente.

26. Se pretende que los cursos sean multidisciplinarios

La moda para esta afirmación fue de valor 3 (a veces) y el promedio fue de 2.667 por lo tanto la empresa no considera tan importante integrar al personal de varias áreas o que realicen diferentes actividades dentro de los cursos de capacitación lo cual no es recomendable debido a que toda la empresa debe

de integrarse de forma que en base al trabajo en equipo se logren los objetivos generales.

27. Existe prioridad en los niveles jerárquicos para recibir los cursos de capacitación

Al presentarse esta pregunta los resultados expresados fueron los siguientes, la moda fue de 4 (casi siempre) y el promedio fue de 3.433 esto nos demuestra que existe distinción entre los niveles que componen la empresa en cuanto a la facilidad para acceder a los cursos de capacitación es decir que mientras mayor sea la jerarquía mayor es la posibilidad de que se reciban cursos de capacitación, y por el contrario a menor jerarquía menor es la posibilidad que brinda la empresa para capacitarse, esto representa un impedimento para los posibles ascensos dentro del trabajo.

28. Los instrumentos que son base para impartir los cursos de capacitación son los suficientemente ilustrativos

según el análisis de los datos se obtuvieron una moda de 3 (a veces) y un promedio o media de 4 por lo que las personas que reciben los cursos de capacitación no siempre están de acuerdo con los medios e instrumentos que se utilizan para darles la capacitación.

30. El tiempo diario que dedican sus jefes a la capacitación de los empleados es lo suficiente necesario

Los datos obtenidos para esta pregunta fueron una moda de 3 y una media de 3.433, la mediana fue de 3 el valor máximo 5 y el valor mínimo 2 por lo tanto podemos concluir que los trabajadores consideran que el tiempo que se dedica a la capacitación no es totalmente el que ellos necesitan.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

C o n c l u s i o n e s

A continuación se presentan las conclusiones de la investigación realizada basada en los datos obtenidos en la investigación:

Los agentes de venta de seguros consideran que la capacitación actúa como un medio material, moral y cultural que logra el mejoramiento de los individuos que integran la organización esto se puede constatar debido a las respuestas obtenidas en la afirmación 9 ya que el valor de la respuesta que más se repite es el 5 totalmente de acuerdo y la media es de 4.267.

También la capacitación es considerada en la empresa como un medio por el cual se logra aumentar la eficiencia y la calidad debido a que en el grupo de preguntas relacionadas con este tema 5, 6, 10 y 17 observamos como principales valores 4 y 5 que se identifican como favorables a este tipo de afirmaciones.

Cabe señalar que la calidad no es exclusiva del proceso de producción, sino de las funciones, actividades y tareas que se desarrollan en una organización.

También podemos decir que la capacitación no siempre es concebida como una forma de mejorar el nivel socioeconómico del trabajador en las afirmaciones referentes a este tema 4,19 y 23 observamos que las respuestas se ubican en el valor de 3 es decir que no siempre la capacitación se ve reflejada en un aumento en sus percepciones, por lo tanto el trabajador no debe basar la importancia de la capacitación en este aspecto, sino que la capacitación debe de ser vista también como un medio de mejora integral del individuo.

La capacitación promueve el desarrollo integral del personal de la empresa y de la empresa misma debido a que en las afirmaciones 2,11,15,16,18,25 y 26 los resultados obtenidos fueron favorables y oscilan en 4 por lo tanto la capacitación sirve como medio de reforzar conocimientos, a la vez mejoran el desempeño a nivel organizaciones, la mejora de las relaciones laborales, solución de problemas que pudieran presentarse e integración multidisciplinaria de la empresa.

En cuanto a la posibilidad que la empresa les brinda a los trabajadores para poder tener acceso a los cursos de capacitación podemos concluir que la empresa cumple con este

requisito debido a que los trabajadores sienten que no tiene problemas para acceder a los cursos lo que se observa en las afirmaciones 3, 8 y 27 cuyos resultados fueron de 4.

En cuanto a la planeación de los horarios en los que la empresa imparte los cursos observamos que existen problemas ya que en las respuestas a la afirmación 7 observamos como principales valores el 3, con lo que se concluye que en ocasiones los horarios destinados a la impartición del curso interfieren con sus actividades.

En donde podemos identificar problemas es en cuanto a las afirmaciones 12 y 13 ya que se obtuvieron valores de 1 es decir que no son favorables. La empresa no se preocupa por conocer la opinión de los trabajadores con respecto a la calidad del cursos o del instructor, cosa que es negativa ya que se corta el proceso de retroalimentación que debiera existir en la capacitación, además de que del personal que imparte la capacitación depende en gran medida los resultados que se obtengan de los eventos, son una parte a considerar en la planeación de los mismos y en las sesiones de instrucción así como un factor sustancial en la presentación del plan y programas de capacitación.

En cuanto a la participación de los trabajadores en los cursos se les cuestiona sobre su participación en los cursos obteniendo resultados con valor de 4 por lo que se concluye que existe una verdadera participación de ellos durante los mismos.

También podemos concluir que los trabajadores consideran tan importante la capacitación externa como la interna que se da con sus propios jefes o superiores y esto puede ser comprobado con las respuesta a las afirmaciones 20 y 21.

En cuanto al seguimiento que la empresa da a los trabajadores de su rendimiento después de los cursos observamos que la empresa cumple con esto ya que los trabajadores respondieron a la afirmación 22 con un valor de 4, esto es importante considerando que es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

La determinación de necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan.

El diagnostico de necesidades es debidamente realizado por la empresa ya que se obtuvieron respuestas con valor de 4 para la afirmación 24.

La efectividad de los medios e instrumentos utilizados para impartir la capacitación es decir los métodos y procedimientos de que se vale el instructor para hacer más efectivo el proceso instrucción- aprendizaje así como los recursos didácticos que son el conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción-aprendizaje, y forman parte complementaria de los programas de capacitación, estas siendo los correctos en la empresa ya que las respuestas a las afirmaciones 28 y 29 son favorables

Por ultimo podemos decir que el tiempo que dedica la empresa en la capacitación de sus empleados es considerado por ellos como insuficiente lo que se observa con la afirmación 30, por lo que seria necesario aumentar el tiempo que se dedica.

R e c o m e n d a c i o n e s

Dada la información obtenida durante la investigación realizada podemos dar las siguientes recomendaciones:

- Hacer lo posible para que todos los empleados independientemente de su jerarquía o actividad en la empresa tengan acceso a los cursos que se desarrollan en la misma.
- Reconocer el desempeño del trabajador de forma que la mejora en su rendimiento se vea reflejada en una mejoría también en cuanto a su remuneración.
- Adecuar los horarios de impartición de los cursos de capacitación de manera que estos no interfieran con las labores y compromisos de los empleados e intentar planearlos dentro de las horas de trabajo establecidas, se puede preguntar a los mismos trabajadores sobre los horarios más propicios y en base a esto planear la capacitación o en caso de no ser posible avisar con anticipación a los empleados para que ellos adecuen su agenda y puedan cumplir de buena forma con los horarios de los cursos.
- Involucrar mas al trabajador en los procesos de capacitación de forma que pueda dar su opinión con respecto a la calidad del curso recibido y los puntos positivos y negativos encontrados durante la misma, de esta forma se crea una retroalimentación y la empresa conoce de los aspectos relevantes de la capacitación.
- Motivar a los trabajadores a participar en los cursos de manera más activa con experiencias propias o externación de dudas para de esta forma poder enriquecer mas aun los cursos y enfocarlos mas a las actividades que realmente realizan.
- Integrar los cursos no solo con los agentes de ventas sin con todas las personas que intervienen en el proceso de venta del seguro para de esta manera ofrecer un servicio integral a los clientes, ya que el proceso de venta del seguro solo se inicia con la venta pero no termina allí.

B i b l i o g r a f í a

Hernández Sampieri Roberto. **Metodología de la Investigación**. México, 1998. 501 pp.

Arias Galicia, Fernando. **Administración de recursos humanos**. Ed. Trillas. México, 1991. 535 pp.

Pito Villatoro, Roberto, **Proceso de capacitación**, 2da. edición, Editorial Diana. México 1992. 192 pp.

Rodríguez Estrada, Mauro. **Administración de la capacitación**. Ed. Mc.Graw-Hill. México, 1992. 122 pp.

Chiavenato, Idalberto. **Iniciación a la administración de personal**. México. Ed. McGraw Hill-Iberoamericana. 1993. 152 pp.

Siliceo, Alfonso. **Capacitación y desarrollo de personal**. México. 1991. 52 pp.

Siliceo, Alfonso. **Liderazgo para la productividad en México** . México. Ed. Limusa 1992. 414 pp.

ANEXO

C u e s t i o n a r i o

Puesto actual _____ sexo M () F ()
Antigüedad en el puesto _____
Grado de estudios _____

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y según la escala marque el número que exprese mejor su opinión

La escala que se proporciona es de cinco puntos y muestra la frecuencia con la que se presenta cada pregunta.

- 5. Siempre
- 4. Casi siempre
- 3. A veces
- 2. Casi nunca
- 1. Nunca

1. Considera necesario, que antes de tomar un curso de capacitación se especifiquen las ventajas que tendrá para mejor el desempeño en sus actividades ()

2. Los cursos de capacitación son base para reforzar sus conocimientos y ayudan a su desarrollo personal ()

3. Usted tiene acceso a los cursos que se desarrollan en la empresa ()

4. Los conocimientos adquiridos mediante los cursos de capacitación los toma en cuenta la organización para que usted ascienda a un puesto más reeditable ()

5. Usted hace uso practico de los conocimientos proporcionados en el curso de capacitación en sus actividades diarias ()

6. La capacitación logra aumentar el desempeño en sus funciones ()

7. Los horarios destinados a la impartición de los cursos de capacitación interfieren con sus horas de trabajo normales ()

8. Considera usted que tiene las mismas oportunidades para tomar cursos de capacitación con respecto a sus compañeros del mismo nivel
()

9. Usted acude a los cursos de capacitación porque piensa que con ellos lograra incrementar sus oportunidades de trabajo ()

10. Los cursos que imparte la institución logran satisfacer los requerimientos del empleado ()

11. Los resultados obtenidos a través de la capacitación reflejan un mejor desempeño a nivel organizacional
()

12. Antes de llevar a cabo el curso de capacitación se le pide su opinión sobre la calidad de este ()

13. Consideran su opinión acerca de la calidad del instructor que imparte el curso
()

14. Usted aporta ideas, ejemplos, casos prácticos durante la duración del curso de capacitación para que exista una retroalimentación ()

LOS CURSOS DE CAPACITACION A LOS QUE USTED HA ASISTIO VAN ENFOCADOS A:

15. Mejorar las relaciones laborales con su jefe inmediato y con su equipo de trabajo
()

16. Controlar los conflictos y problemas que se presentan ()

17. Motivar al personal de la organización ()

18. Inducir hacia una actitud al cambio al personal ()

19. Accesar a un mejor sistema de remuneraciones o incentivos ()

20. Es más importante para usted la capacitación interna (que debiera ser permanente jefe-empleados) ()

21. Es mas importante para usted la capacitación externa (adquisición de nuevos conocimientos) ()

22. Existe seguimiento después de la capacitación, al rendimiento de los empleados por parte de los jefes o directivos ()

23. Existen en la empresa planes de ascenso al empleado capacitado con demostrada eficiencia ()

24. Verdaderamente se hace un diagnostico de necesidades antes de contratar cursos ()

25. Se contratan cursos solo para los puestos que desempeñan los empleados ()

26. Se pretende que los cursos sean multidisciplinarios ()

27. Existe prioridad en los niveles jerárquicos para recibir los cursos de capacitación ()

28. Los medios en los que se basa la impartición de los cursos son lo suficientemente ilustrativos ()

29. Los instrumentos que son base para impartir los cursos de capacitación son los suficientemente ilustrativos ()

30. El tiempo diario que dedican sus jefes a la capacitación de los empleados es lo suficiente necesario ()