



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

LA CAPACITACIÓN Y SU IMPACTO EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN UN ORGANISMO  
DESCONCENTRADO DE GOBIERNO DEL ESTADO DE QUERÉTARO.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

Luis Ernesto García Villagómez

Santiago de Querétaro, Qro., 25 Febrero de 2016.



Universidad Autónoma de Querétaro  
 Facultad de Contaduría y Administración  
 Maestría en Administración

LA CAPACITACIÓN Y SU IMPACTO EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN UN ORGANISMO  
 DESCONCENTRADO DE GOBIERNO DEL ESTADO DE QUERÉTARO.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
 Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección

**Presenta:**

Luis Ernesto García Villagómez

**Dirigido por:**

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García  
 Presidente

\_\_\_\_\_  
 Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
 Secretario

\_\_\_\_\_  
 Firma

M.A. Héctor Castro Ferrusca  
 Vocal

\_\_\_\_\_  
 Firma

M.I. Martín Vivanco Vargas  
 Suplente

\_\_\_\_\_  
 Firma

Dr. Alberto Pastrana Palma  
 Suplente

\_\_\_\_\_  
 Firma

\_\_\_\_\_  
Dr. Arturo Castañeda Olalde  
 Director de la Facultad de Contaduría y  
 Administración

\_\_\_\_\_  
 Firma  
Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
 Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
 Querétaro, Qro.  
 25 de Febrero del 2016  
 México

## RESUMEN

En las instituciones públicas, es evidente la importancia de los planes de capacitación acorde a cada perfil de puesto y que se pueda demostrar su efectividad esto debido a la responsabilidad social que se tiene con la ciudadanía y que dicho impacto social es un indicador de la productividad en las diferentes dependencias del gobierno del Estado. Para dejar claro el concepto de la capacitación, la podemos definir como el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo. (Certo C., Sumuel, 1994). Es importante romper con ese mito de que la Capacitación es más un gasto que una gran inversión y se debe considerar como prioritario y más en épocas de crisis o recesiones económicas como la que ha vivido nuestro país, ya que de ahí se generan cambios y reingenierías en las organizaciones. Es conveniente fomentar de manera adecuada un plan de capacitación sin descuidar los objetivos que se tienen contemplados en cada puesto; haciendo un análisis de las necesidades de capacitación que visiona los objetivos de nuestros capacitados con los de las instituciones hacia el camino a la productividad. En ésta investigación, se logró comprobar por medio de una correlación de Pearson (0.990) que la capacitación impacta de manera directa y contundente en el nivel de productividad de las instituciones públicas.

**(Palabras clave:** capacitación, productividad, instituciones y objetivos)

## SUMMARY

In Public institutions the importance of training plans, as well as being able to demonstrate their effectiveness in accordance with the profile of the job, is evident. This is due to social responsibility towards citizens; the social impact is an indicator of productivity in the different government agencies of the State. In order to clarify the concept of training, it can be defined as the process of developing qualities in the human resources, preparing them to be more productive and to better contribute to achieving the objectives of the organization. The purpose of training is to influence the behavior of individuals in order to increase their productivity at work. (Certo C. Samuel, 1994). It is important to destroy the myth that training is more of an expense than an important investment. Training should be a priority, especially in times of crisis and economic recessions such as have happened in our country. From training, changes are generated, as well as reengineering in organizations. It is important to adequately pursue a training plan without leaving aside the objectives of trainees and those of the institutions aimed at productivity. This study was able to prove, through a Pearson correlation (0.990), that training directly and definitively impacts the level of productivity in public institutions.

(Key words: training, productivity, institutions, objectives)

## **DEDICATORIAS**

Primeramente a Dios por permitirme que se facilitaran todos los factores y por apoyarme mediante la fe a no bajar la guardia.

También dedico dicho proyecto a todas las personas que contribuyeron de alguna u otra forma a terminar el Objetivo.

De manera especial un agradecimiento a mis padres por su apoyo incondicional y su motivación para concluir éste proyecto. A mi hermano Miguel por su interés en venderme la idea que la preparación es un tesoro en la vida. A mi hermana Margarita por su interés en estar al pendiente de mis necesidades. A mis sobrinos Valeria, Carolina y Gustavito que con su inocencia y cariño incondicional me han dado fuerza espiritual en mis proyectos.

En general Amigos, Maestros y Compañeros que con sus aportaciones tuve la fortuna de enriquecer mis conocimientos en la Maestría.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero Agradecerle a la Doctora Ma. Luisa Leal por su dedicación y apoyo a sus asesorías para la realización de ésta Tesis.

Un especial agradecimiento a todos aquellos Maestros que contribuyeron en mi formación Académica del Posgrado por dejarme externar mi opinión y el agradecimiento a todos aquellos que su opinión enriqueció mis criterios en la materia en cuestión.

Gracias por ser mis guías y sobre todo por fomentar un impulso fuerte por la Cultura de la Investigación.

## ÍNDICE

Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de Figuras	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Antecedentes	3
2.1.1. Variable Independiente Proceso de Capacitación	4
2.1.2. Variable Dependiente Productividad	5
2.2. Características de la Empresa	7
2.2.1. Antecedentes Históricos	7
2.3. Investigaciones Relacionadas	14
2.3.1. Capacitación #1	14
2.3.2. Capacitación #2	15
2.3.3. Capacitación #3	17
2.3.4. Productividad #1	20
2.3.5. Productividad #2	22
2.3.6. Productividad #3	25
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1. Justificación	29
3.2. Planteamiento del problema	31

3.3. Objetivos	31
3.3.1. Objetivo General	31
3.3.2. Objetivos Específicos	32
3.4. Definición del Universo	32
3.5. Tamaño y Tipo de la Muestra	32
3.6. Definición de Variables	33
3.7. Hipótesis	33
4. METODOLOGÍA	34
4.1. Diseño del Estudio	34
4.2. Tipo del Estudio	34
4.3. Instrumento	35
4.4. Procedimiento	36
4.5. Procesamiento de la Información	36
5. RESULTADOS	37
5.1. Características de la Muestra	37
5.2. Resultado de la Variable Independiente	37
5.3. Resultado de la Variable Dependiente	42
5.4. Comprobación de Hipótesis	55
PROPUESTA Y CONCLUSIONES	57
REFERENCIAS	61
APÉNDICE	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	Página
1. Organigrama General	12
2. Organigrama Departamental	13
3. Edad	37
4. Sexo	38
5. Escolaridad	38
6. Religión	39
7. Estado Civil	39
8. Dependientes Económicos	40
9. Salud Física	40
10. Nivel Económico	41
11. Tipo de Nómina	41
12. Antigüedad en el Puesto	42
13. Antigüedad en la Empresa	42
14. Habilidades Desempeñadas	43
15. Aplicación Efectiva de Cursos	43
16. Instalaciones Físicas	44
17. Preparación Académica de Instuctores	44
18. Competitividad	45
19. Innovación Tecnológica	45
20. Logros de Objetivos en el Puesto	46
21. Motivación de la Capacitación	46

22. Aprovechamiento de Cursos	47
23. Promociones en los Puestos	47
24. Conocimientos y Habilidades Demostradas	48
25. Capacitación del Puesto	48
26. Productividad de la Jornada Laboral	49
27. Mejora Salarial	49
28. Reconocimiento de Errores	50
29. Descripciones de Puestos	50
30. Actividades Laborales	51
31. Adecuación de Habilidades	51
32. Retroalimentación	52
33. Indicadores	52
34. Trabajo bajo presión	53
35. Objetivos	53
36. Actividades Programadas	54
37. Reconocimiento del Personal	54
38. Correlación de Pearson Estadístico	55
39. Correlación de Pearson Gráfico	55

## 1. INTRODUCCIÓN

Debido a la Globalización que ocurrió en el Mundo el impacto en México, originó una constante capacitación en todos los niveles de puestos en las Organizaciones y el aumento de las Actualizaciones en los Planes DNC, para cumplir dicha demanda el Gobierno del Estado de Querétaro aumentó su presupuesto en éste rubro para cumplir las expectativas de los programas propuestos por el Ejecutivo y autorizados por el Congreso para ser gestionados de manera eficaz y eficiente a los Empleados para cubrir de manera efectiva las necesidades de la Ciudadanía.

En esta investigación realizada en una empresa de la Iniciativa Pública, se proponen dos posibles tipos de relación entre el proceso de capacitación y la productividad: lineal positiva o relación inexistente. El coeficiente de Correlación de Pearson resultante en éste estudio fue 0.990 entre ambas variables, lo cual demuestra por el resultado de éste estudio que son significativas y que la productividad se cumplen entre mejor sean los procesos de capacitación.

El presente trabajo está destinado a compartir algunas ideas del Proceso de Capacitación influye favorablemente en el nivel de Productividad en un Organismo desconcentrado del Gobierno del Estado de Querétaro.

Esto se hizo mediante una Investigación no experimental donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no

experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Por lo cual se recolectó información mediante un cuestionario de 35 Preguntas; 11 para datos generales y 12 más para cada variable de estudio. La escala fue tipo Likert Ordinal el cual fue validado por pares y expertos.

Dentro de las Conclusiones obtenidas se destaca por el resultado de la Correlación de Pearson de (0.990 ) si tiene una relación significativa las variables analizadas, por lo cual la hipótesis cumplida en éste estudio se cumple. Y el cual se puede llegar a la siguiente recomendación:

El gobierno del estado debe considerar un proceso de capacitación más efectivo incluyendo al personal de asimilados ya que no son considerados como empleados pero ya representan en algunas dependencias hasta el 60% de su plantilla e inclusive en varios casos ocupando puestos estratégicos para que su impacto en la productividad sea benéfico para el servicio que se quiere dar a la ciudadanía.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

Es importante comprender y materia de estudio que a raíz de la globalización de la Economía en el Mundo, no fue la excepción los países en vías de desarrollo, tal es el caso de México, ya que su Economía se ha tenido que volver más competitiva para permanecer en el Mercado Internacional.

Dichos Recursos que son indispensables tales como los Recursos Humanos, Financieros, Materiales y Tecnológicos con los que cuentan las empresas Públicas y Privadas; nos enfocaremos como materia de estudio a la Competitividad del Recurso Humano y la manera de volverlo competitivo es mediante la Capacitación al Personal para que éstos a su vez puedan desarrollar tecnologías con estándares internacionales.

El Estado de Querétaro en particular tiene un mercado internacional en las empresas que se encuentran dentro de su demarcación y esto ha vuelto a nuestra ciudad un núcleo importante en la Economía Estatal, Nacional e Internacional.

Siendo el Gobierno del Estado un Órgano regulador de la Administración de los Recursos enfocaremos nuestro análisis a la Capacitación que existe dentro de un organismo desconcentrado de una dependencia de Gobierno del Estado.

### ***2.1.1. Variable Independiente Proceso de capacitación***

A continuación se presentan 5 definiciones de Capacitación:

- ✓ La Capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo. (Certo C., Sumuel, 1994)
- ✓ La capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. (Dessler, Gary, 1997)
- ✓ La Capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La Capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito. (Ivancevich, Jonh, 1995)
- ✓ Es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor. (de Cenzo, David y Stephen, Robins, 1996)
- ✓ La capacitación es el proceso educativo de corto plazo que se aplica de manera sistemática y organizada, que permiten a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente. (Chiavenato, Idalberto, 2004)

La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La Capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos.

### 2.1.2. *Variable Dependiente Productividad*

A continuación se presentan 5 definiciones de Productividad:

- ✓ Productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.

Productividad = Producción/Insumos

La Productividad no es una medida de la producción mide la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de los bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir resultados específicos deseables. (Bain, 1992).

Productividad = Producción/ Insumos = Resultados Logrados/ Resultados Empleados

- ✓ El Concepto de Productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad por ejemplo, producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. (Certo, 1994).

Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra y la motivación y efectividad de los administradores.

La manera como éstos factores se relacionan entre si tienen un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que se dispone.

La producción es el rendimiento o desempeño, los costos y los resultados son componentes del esfuerzo de productividad.

No son términos extrañamente equivalentes. La mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, debido a que la productividad es algo más visible, tangible y medible en esa actividad. Los economistas han respaldado esta definición tradicional al afirmar que la productividad es el resultado (la producción) que se obtiene por cada unidad de trabajo que interviene. Éste punto de vista tiene que cambiar para que incluya a todos los segmentos del trabajo. El Sector Educativo, El Gobierno, Los Grupos de servicio y los grupos de profesionales deben seguir interesados y preocupados por la productividad.

- ✓ La productividad afecta a todos como consumidores, contribuyentes y ciudadanos. Cuando las personas se quejan de que ya no les alcanza el dinero para pagar sus cuentas de alimentos , la reparación de sus automóviles y contribuir a limpiar el medio ambiente contaminado, están hablando de algo que más que el simple dinero, están hablando de productividad: de la capacidad para utilizar los recursos existentes para satisfacer las demandas en constante expansión de los individuos. (De Cenzo, 1996).

Importancia de incrementar la productividad

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte del dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos y el nivel de vida puede elevarse. El futuro pastel económico puede hacerse más grande

mejorando la productividad con lo cual cada uno de nosotros nos tocará un pedazo más pequeños de un pastel más chicos. (Chiavenato, 2004).

Desde un punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional.

Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de salarios, en los demás costos y en los precios solo significarán una mayor inflación. Un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

Desde el punto de vista personal, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. (Bain, David;, 1992)

✓ **Productividad Total:**

Es la Proporción entre el resultado total y la suma de todos los factores de Insumos. Es una medida holística que considera el impacto asociado y simultáneo de todos los Recursos de los insumos en la Producción como fuerza de trabajo, Materiales, Máquina, Capital, Energía, Etc. (Sumanth, 2001).

Ésta medición ha merecido mucha atención durante los últimos diez años, lo cual se evidencia a través de innumerables monografías y estudios de casos.

**Productividad Parcial:**

Es la Proporción que viene de un resultado a una clase de insumo. Por ejemplo el resultado por hora hombre (medida de la productividad de la mano de obra). Es un concepto parcial de Productividad también lo es por tonelada de material (Proporción de productividad de los materiales por el interés generado por dólar de capital (Proporción de Productividad de Capital).

Una mejoría en la producción no significa necesariamente una mejoría en la productividad. En esencia la producción es el resultado generado en tanto que la productividad es la proporción resultante de dividir el monto de lo producido entre el costo de los insumos necesarios para producir. (Sumanth, 2001).

Una mejoría en la eficiencia no garantiza una mejoría en la productividad. Se piensa que si se mejora la eficiencia, la productividad aumenta, pero no es así. La eficiencia es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar mayor productividad. De hecho tanto la efectividad como la eficiencia son necesarias para ser productivo. (Sumanth, David;, 2001)

✓ **La Organization for European Economic Cooperation (1950) definió la Productividad como:**

El cociente que se obtiene de dividir el monto de lo producido entre algunos de los factores de la producción.

Así es posible hablar de la Productividad del Capital, de la inversión o de las materias primas en función de que el monto de lo producido se considera en relación con el capital, la inversión o las materias primas, etc.

✓ **Productividad**

En general la productividad se mide en términos de producción por hora de trabajo. Sin embargo, ésta medición no asegura que la empresa haga dinero (por ejemplo cuando la producción extra no se vende y se acumula como inventario). Para probar si la producción ha aumentado, es necesario preguntarse lo siguiente: Las medidas tomadas han incrementado la demanda atendida? Han reducido el inventario? Han disminuido el gasto operativo? Esto conduce a una nueva definición: Productividad son todas las medidas que llevan a la compañía más cerca de sus objetivos. (Chase , Jacobs;, 2000)

## **2.2. Características de la Empresa**

### ***2.2.1. Antecedentes Históricos***

Los antiguos mexicanos practicaban juegos guerreros, la caza y ciertas competencias con sentido religioso, los cuales, al igual que el xocuahpatollin (acto de hacer girar con los pies, acostado de espaldas, en una viga de madera), exigían destreza, preparación y fuerza” (Archivo Interno de la Empresa, 2014).

En el gobierno del Gral. Álvaro Obregón, el país inicia los primeros intentos por oficializar la educación física como medio para impulsar el deporte, se crea la dirección de Educación Física y se incluye como materia obligatoria en todos los niveles educativos. Se crea la Alianza Olímpica Mexicana y se constituye el Comité Olímpico Mexicano conforme a los estatutos del Comité Olímpico Internacional, con miras a participar en los juegos olímpicos de 1924.

Durante la administración del Gral. Plutarco Elías Calles, el país, por primera vez, es organizador oficial internacional al ser sede de los primeros juegos deportivos centroamericanos.

En el gobierno del Gral. Abelardo L. Rodríguez, la Alianza Olímpica Mexicana, se convierte oficialmente en la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME), y con ello el interés por promocionar el deporte organizado y la integración de federaciones deportivas, genera un importante auge que repercute en los planes de gobierno del país.

Derivado de lo anterior siendo presidente el Gral. Lázaro Cárdenas del Río, se incluye bajo la estructura de la Secretaría de Educación Pública la Escuela Normal de Cultura Física.

En el gobierno del Lic. Miguel Alemán Valdés, se crea en la misma dependencia, la Dirección Federal de Educación Física. Se crea en 1950 el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana.

Siendo Presidente de la República Mexicana el Lic. Adolfo López Mateos, se crea el Instituto Nacional de la Juventud, se institucionaliza la atención a la recreación de la juventud.

Paralelamente a esta formalización de la atención a la recreación de la juventud, el apoyo oficial al deporte se fue fortaleciendo y al considerarse como prioritaria la formación profesional de los entrenadores se crea el Instituto de Capacitación Deportiva.

En el gobierno del Lic. José López Portillo y Pacheco, se determina la creación del Instituto del Deporte como organismo público descentralizado, para coordinar las actividades deportivas de las distintas instituciones públicas y privadas.

En 1977, surge la Subsecretaría de la Juventud, la Recreación y el Deporte y en noviembre del mismo año el Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA), como órgano descentralizado de la Secretaría de Educación Pública, abocado a fomentar el desarrollo integral de los jóvenes.

Un impulso significativo a la Dirección del Deporte Organizado fue la creación, de la Subsecretaría del Deporte, dependiente de la Secretaría de Educación Pública y del Consejo Nacional de Deporte, como órgano de asesoría y consulta en la materia.

En la administración del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, se funda para este fin la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, a nivel Licenciatura.

Surge en 1985 el Instituto Nacional del Deporte Obrero dependiente del Congreso del Trabajo, para apoyar el desarrollo deportivo de los trabajadores, y en 1986 se crea la Escuela de Capacitación Deportiva del Sector Obrero.

Congruente con los ordenamientos jurídicos que en la federación se estaban presentando, siendo gobernador del estado, el Lic. Mariano Palacios Alcocer, la Cuadragésima Octava Legislatura del Estado de Querétaro, expide la Ley Estatal del deporte donde se fortalece la práctica deportiva no profesional así como la recreación.

En enero de 1989 en respuesta a la necesidad de conformar una estructura oficial de carácter normativo y de fomento al deporte nacional se expide en el estado, el Decreto de Creación del Instituto del Deporte y la Recreación del Estado de Querétaro (INDEREQ), como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Cultura y Bienestar Social, hoy Secretaria de Educación, conformado por una Dirección General, una Dirección del Deporte y Atención a la Juventud y Una Dirección de Recreación.

En 1996 El instituto entra en un proceso de reestructuración y se conforma por: Una Dirección General, un Departamento de Cultura Física e Iniciación Deportiva; un Departamento de Desarrollo Deportivo; Un Departamento de Planeación, Evaluación y Control; un Departamento Administrativo; un Departamento de Recreación; un Departamento de Atención a la Juventud y un Departamento de Concertación Social, además de las unidades y parques recreativos.

El Instituto se integra por diversas áreas que atienden el deporte organizado y adaptado, deportistas de alta competencia, deportistas con talento deportivo, asociaciones deportivas, así como una parte fundamental para el desarrollo y fomento a la cultura física en nuestro estado que es la recreación deportiva.

Así mismo, se han fortalecido disciplinas en los cuales se han obtenido resultado muy favorables en las justas Nacionales e Internacionales como son: Natación, Tenis de Mesa, Tae Kwon Do, Luchas Asociadas, Halterofilia, Atletismo, Pentatlón Moderno,

entre otras, de igual forma se han implementado talleres deportivos y recreativos que permiten a la población en general realizar alguna actividad física a bajo costo. (Archivo Interno de la Empresa Diciembre 2014).

✓ MISIÓN

Crear, desarrollar e implementar políticas que fomenten la incorporación de la población, a gran escala, a actividades físicas, recreativas y deportivas que fortalezcan su desarrollo social y humano, que impulsen la integración de una cultura física sólida que coadyuve a elevar el nivel de vida de los queretanos, promoviendo igualdad de oportunidades para lograr la participación y excelencia en el deporte que permitan el incremento de los logros de nuestros deportistas en el ámbito Nacional e Internacional.

- ✓ La empresa no tiene desarrollada de manera escrita una visión y unos valores.

Organigramas:

Parte de las decisiones que se toman en el Gobierno son basadas en la línea de autoridad que tiene tanto la dependencia como se muestra en la figura 1 como en el puesto dentro de la dependencia como se muestra en la figura 2.

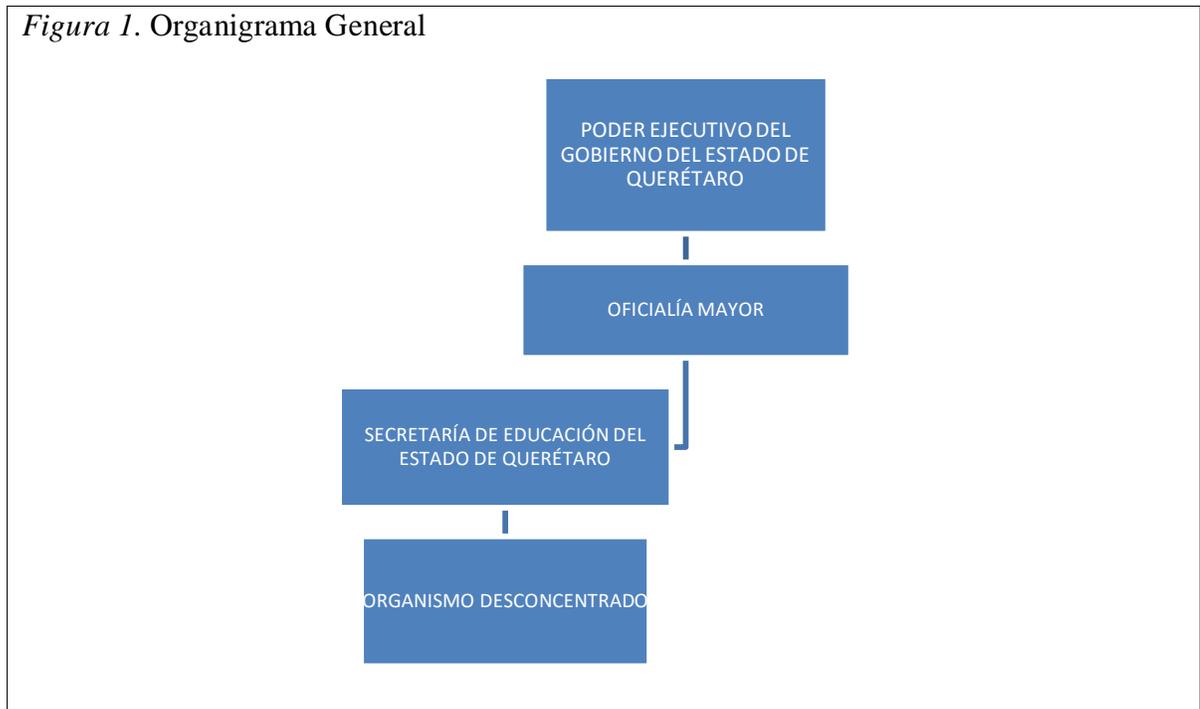


Figura 1. Organigrama General Fuente: Archivo Interno de la Empresa Diciembre 2014

En la figura 2 se muestra la procedencia del Organismo desconcentrado partiendo del Poder Ejecutivo del Estado.

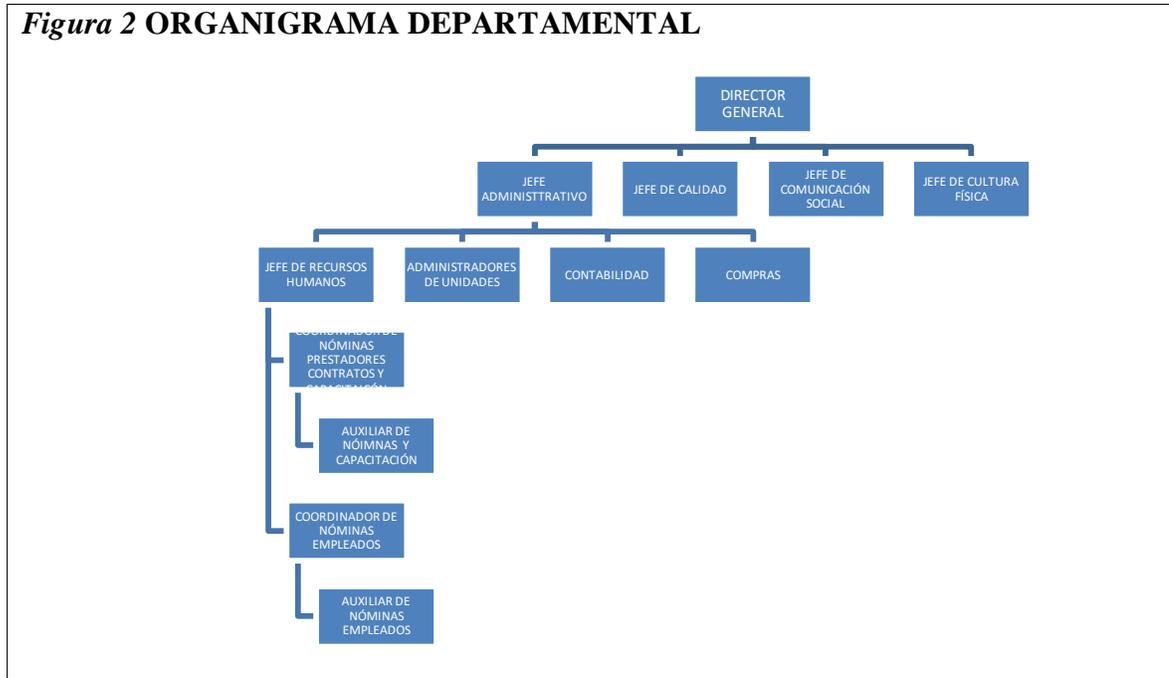


Figura 2. Organigrama Departamental Fuente: Archivo Interno de la Empresa Diciembre 2014

En la figura 2 se muestra el detalle por departamento de la Dependencia en cuestión.

## **2.3 Investigaciones Relacionadas**

### ***2.3.1. Capacitación #1***

Hoy en día los Recursos Humanos o Capital Intelectual son trascendentales para la existencia de cualquier empresa, ya que de estos depende el manejo y buen funcionamiento de los demás

Recursos.

La Capacitación en si genera una serie de conocimientos que le van a proporcionar al Recurso Humano diversas habilidades, actitudes y destrezas para desarrollar de la mejor manera su trabajo por lo tanto podemos decir que la Capacitación es una necesidad del personal para el desenvolvimiento del mismo dentro de la organización.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) forma parte importante del proceso denominado planeación de Recursos Humanos y es la base para determinar las carencias que el trabajador tenga para desarrollar sus actividades.

La empresa 7- Eleven México Mercados 200 y 202 fue el lugar en donde se desarrolló el proyecto de tesis, ya que esta mostró interés porque se desarrollara el proyecto dentro de sus instalaciones, entre otras cosas que influyeron para que éste se llevara a cabo en dicha empresa.

Al término de la tesis el Departamento de Mercaderías de la empresa 7-Eleven México Mercados 200 y 202 obtuvo el material necesario para capacitar a sus trabajadores en materia de sus recursos informáticos con el objetivo de:

Mejorar el desempeño de los trabajadores del Departamento de Mercaderías y  
Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

En el Marco Metodológico se encuentra la base del desarrollo de la tesis, ya que mostramos el tema, la delimitación del problema, los objetivos y la justificación de la investigación así como el procedimiento que se llevó a cabo durante el desarrollo de la tesis y la técnica principal para la Detección de Necesidades de Capacitación.

En el Marco Teórico se mencionan y se describen los elementos que se necesitan conocer para comprender de una mejor manera el contenido de la tesis, ya que este capítulo contiene la definición de Necesidad de Capacitación, el procedimiento teórico para llevar a cabo una Investigación en Detección de Necesidades de Capacitación y la explicación de cada una de sus etapas y las técnicas más utilizadas para la obtención de los datos que nos permitan establecer las Necesidades de Capacitación. (Mendoza,2005).

### ***2.3.2. Capacitación 2***

La Detección de Necesidades de Capacitación es el eje sobre el cual gira cualquier organización para lograr con éxito la misión por la cual está constituida; ya que una correcta DNC nos lleva a un buen desempeño por parte de los trabajadores, así mismo

ayuda a que el personal que labora dentro de esta se desarrolle dentro de sus puestos de trabajo.

Es esta una de las razones por las cuales se pensó que era importante realizar un estudio sobre la Detección de Necesidades de Capacitación en ésta empresa del giro textil. Esta empresa es una unidad económica grande ya que su nómina se encuentra integrada por más de 1,500 empleados los cuales se dedican a la comercialización de productos en diferentes estados del territorio mexicano.

El propósito de este estudio para con la empresa es que esta logre una mejor comprensión sobre la importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Además de desarrollar el tema central que es la Detección de Necesidades de Capacitación se retomaron temas que se encuentran ligados y que son de vital importancia para la correcta elaboración de una detección algunos de los cuales son: El análisis de Puestos, técnicas de investigación entre otros.

Los cuales permiten crear y aplicar diferentes programas de capacitación adecuados a las necesidades del personal que labora en la empresa con el fin de siempre contar con personal calificado y al nivel del mercado laboral.

Esta Tesis pretende emprender la labor de aplicación de la Detección de las Necesidades de capacitación en todas las empresas mexicanas y así apoyar a todas y cada una de las

empresas que buscan día a día sobrevivir en un mundo Globalizado y exigente de personal capacitado.(Grados, 2005)

### ***2.3.3. Capacitación #3***

En éste capítulo se describe las diferencias entre capacitación, Adiestramiento y Desarrollo.

De la misma forma se hace referencia a las bases legales de la misma capacitación y a la importancia más allá de los términos legales que pueden implicar a una empresa.

Por otro lado se trata de desglosar la función y la importancia que puede adquirir la capacitación para el buen funcionamiento dentro de las Actividades de la Empresa. Esta Actividad puede adquirir mayor importancia si la empresa visualiza a la capacitación como una función que puede coadyuvar en el desarrollo de los empleados, la eficacia de las Actividades, lograr la calidad esperada y por lo tanto la lealtad y satisfacción de los clientes.

Así mismo se describe en términos generales los pasos que refieren diferentes autores que deberían desarrollar un área de capacitación. Por último se detallan algunos modelos educativos que contribuyen al desarrollo de mejores resultados de acciones formativas, que tienen como objetivo lograr un mejor aprendizaje en los participantes y por lo tanto, mejores resultados en la evaluación de capacitación.

Cuando la visión de las Empresas se centra en su capacitación como un gasto que es obligatorio para tener un cumplimiento legal, el resultado puede llegar a ser desfavorable e insustancial para la empresa. Sin embargo, si la visión de la capacitación se centra como una inversión que permitirá desarrollar al empleado y a la empresa misma, el resultado obtenido puede ser más sustancial y favorable, siempre y cuando se cubran realmente las necesidades de capacitación. Asimismo se deben de tomar en cuenta otros factores que permitirán a la capacitación cumplir con los objetivos deseados. Uno de estos objetivos debiera ser contribuir al fortalecimiento de la empresa por medio del desempeño y productividad de sus empleados.

Lo anterior implica cuestiones técnicas y prácticas como por ejemplo si se llevó a cabo una detección de necesidades de Capacitación DNC adecuada, si se diseñó un programa adecuado, si los participantes fueron los indicados, si el Instructor y los Insumos fueron los adecuados y suficientes, si la capacitación fue oportuna, si existe la forma de medir la forma de medir la efectividad de la capacitación, si existen las acciones correctivas entre otras cosas.

Algunos autores abordan el tema de la capacitación bajo diferentes tecnologías, es así como se encuentran términos como Capacitación, Entrenamiento y Adiestramiento y en tiempos más recientes se maneja el Desarrollo dentro de un contexto similar. Bajo estos términos se encuentran posturas de algunos autores que utilizan éstos conceptos sin hacer ninguna diferencia, sin embargo existen otros autores que clasifican éstos términos diferenciándolos unos de otros.

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española RAE, Capacitar es *formar*, preparar, implica hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Por otro lado Entrenar, involucra la preparación a la práctica o adiestramiento a personas. Así mismo si hablamos de Adiestramiento la RAE menciona que se refiere a hacer diestro, enseñar, instruir a alguien, guiar, encaminar. Por último, Desarrollo de acuerdo con RAE es la Acción o efecto a desarrollarse si se busca el significado de la palabra desarrollarse tiene las siguientes acepciones:

- 1.- Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral.
- 2.- Explica una teoría y la lleva hasta sus últimas consecuencias.
- 3.- Exponer o discutir con orden y amplitud cuestiones, temas, lecciones
- 4.- Dicho de una Comunidad Humana: Progresar, Crecer, Económica, Social, Política y Culturalmente.

Si se analizan los conceptos de la RAE, se puede ver que los términos de Capacitar, Entrenar y Adiestrar se podrían utilizar como sinónimos para la aplicación dentro de una empresa, no así el término desarrollar. Sin embargo si se analizan de forma más detallada cada concepto se determinan algunas diferencias al momento de su aplicación.

Alejandro Mendoza Núñez aborda la Capacitación diferenciando tres conceptos: La Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo

Por otro lado el concepto legal de Capacitación y Adiestramiento son inexistentes debido a que la Ley Federal del Trabajo en sus diferentes artículos principalmente el artículo 153 A hasta el 153 Z no mencionan ningún concepto explícito. Se puede decir que se carece de un concepto legal lo que trae como resultado que exista la apertura para las diversas concepciones. (Mendoza, 2005).

#### ***2.3.4. Productividad #1***

Las ideas sobre productividad y competitividad de la economía reciben atención permanente por parte de los productores, los gobiernos y los inversores y analistas. Cada uno de ellos usa, explícita o implícitamente, estos conceptos en sus niveles de decisión y llegan a consecuencias diferentes que conllevan decisiones de distinta índole: inversiones y reducciones de costos para los primeros; una amplia gama de políticas para los segundos; indicadores de desempeño presente y futuro de los países para los dos últimos. Pese a toda esta atención, muchas veces se presentan discusiones en cuanto al alcance de cada uno de estos conceptos y su interrelación. También se discute sobre los factores que influyen y determinan el crecimiento de la productividad, sobre todo en los países en desarrollo.

Este estudio se concentra en el análisis pormenorizado del proceso de crecimiento argentino en tres aspectos:

- 1) La determinación de las fuentes de crecimiento.
- 2) La caracterización del proceso de crecimiento a nivel agregado, de los sectores y las empresas.

3) La identificación de los problemas que surgen cuando ese proceso se enfrenta a obstáculos y distorsiones en el clima de negocios.

En sus efectos, estos obstáculos y distorsiones limitan el comportamiento dinámico de algunos sectores e imprimen características dinámicas a sectores o empresas que no se expandirían bajo condiciones más normales del mercado.

La principal contribución del estudio es el análisis y la cuantificación del proceso de crecimiento a nivel de las empresas utilizando información sobre las trescientas empresas más grandes de la Argentina.

También se incorpora el análisis de empresas pequeñas y medianas y se comparan los patrones de crecimiento. Un país para crecer combinando el capital y el trabajo de manera “más productiva” que otros.

Uno de los caminos más promisorios para estudiar el crecimiento de una economía es analizar las fuentes de productividad factorial de las empresas. Las mejoras tecnológicas y los cambios organizacionales ocurren al nivel de firmas particulares. La búsqueda de mayores beneficios alienta a los empresarios a buscar disminuciones de costos a través de mejoras de productividad. La agregación de estos esfuerzos en un marco macroeconómico de reglas claras y estables conduce, en general, a un sendero de crecimiento del producto per cápita. El estudio de las fuentes de crecimiento del producto de firmas específicas y la medición de sus ganancias de productividad constituye un paso importante en la agenda de investigación sobre el crecimiento económico.

Dadas las limitaciones de información existentes en la Argentina, este trabajo utilizó el método de “dos deflatores”<sup>2</sup> de A. Harberger para investigar las fuentes del crecimiento del valor agregado al nivel de las empresas. Las ventajas de este método exceden las meramente instrumentales, permitiendo una visión clarificadora del proceso de crecimiento económico. Las series requeridas para su implementación –valor agregado, inversión, stock de capital y nómina salarial– se obtienen de tres fuentes: la Encuesta Nacional de Grandes Empresas realizada por el INDEC, los balances de firmas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y la encuesta a P Y M I S del Observatorio de la UIA.

Esta información, aunque limitada, genera resultados novedosos y razonablemente representativos para la discusión del crecimiento económico en la Argentina.

El análisis indica un significativo aumento del producto generado por las empresas en los 90. Este incremento productivo se alimentó de las tres fuentes tradicionales: trabajo, capital y productividad total de factores (PTF) o ahorro real de costos. (Certo, 1994)

### ***2.3.5. Productividad #2***

Cuando se cuente con esta información, será posible evaluar:

En qué medida los aumentos de la producción son consecuencia de la mayor inversión o de la incorporación de más mano de obra, es decir, de la adición de factores al proceso productivo.

La magnitud del incremento de la producción resultante de una combinación más eficiente de los factores, y/o de un mejor uso de los mismos.

Actualmente sólo es posible calcular la productividad de un factor, específico, el de la productividad del trabajo o productividad laboral. Dicho cálculo puede realizarse de manera permanente para el conjunto de la economía nacional, y además con algún grado de detalle para determinadas actividades productivas tales como la industria manufacturera, el comercio, la construcción y ciertas ramas de servicios. Asimismo, existe información sobre las remuneraciones al factor trabajo de dichas actividades, por lo que también se pueden generar índices del costo unitario de la mano de obra.

La información utilizada como insumo para la generación de dichos índices es captada y procesada por el INEGI a través de diversas encuestas mensuales en unidades económicas de sectores, subsectores y ramas productivas.

Estos índices se construyen al relacionar entre sí las variables económicas generadas por los proyectos estadísticos, obteniéndose de un lado la producción o ventas por unidad de trabajo, y del otro el costo unitario de la mano de obra. Las encuestas son:

La Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC), que aporta datos sobre las empresas formales dedicadas a la construcción.

La Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM), la cual aporta información sobre los establecimientos manufactureros, incluyendo unidades económicas que disponen del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX).

La Encuesta Mensual sobre Establecimientos Comerciales (EMEC), con datos para dos sectores de la actividad: comercio al por mayor y comercio al por menor. Asimismo, es posible generar un índice global de la productividad laboral de la economía, el cual resulta de combinar los datos provenientes de dos fuentes de información nacional a cargo del INEGI:

El Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM), que calcula el producto interno bruto trimestral, desagregado por sector de actividad económica de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2002).

La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) y la Encuesta Nacional de Empleo (ENE), que proporcionan datos trimestrales del número de ocupados y de las horas trabajadas para cada uno de los sectores de actividad económica.

El presente documento explica, en primer término, los conceptos de productividad laboral y de costo unitario de la mano de obra. Posteriormente se presentan los procedimientos y fórmulas para el cálculo de los índices de cada sector de actividad económica y los agregados.

Finalmente, en los anexos se incluyen las listas de las actividades económicas consideradas por el SCNM, así como por las citadas encuestas, de acuerdo con la nomenclatura del SCIAN. (INEGI, 2013)

### **2.3.6. Productividad #3**

Se ha venido despertando paulatinamente un gran interés mundial en las innovaciones tecnológicas de las perforaciones horizontales, estas reportan éxitos relevantes en la mayoría de los yacimientos donde se han aplicado, obteniéndose mejoras de productividad de hasta cinco veces más que la de un pozo convencional. En Venezuela la industria petrolera implementó esta técnica a mediados del año 1989 en el sur del estado Monagas, esto con el fin de investigar en el marco del proyecto piloto sobre los parámetros y procesos óptimos para la inyección de vapor en esta y otras áreas del país como la faja misma, que puedan ser desarrolladas mediante esta técnica.

El Distrito Social Gas Anaco en su extensión cuenta con una serie de pozos horizontales los cuales fueron construidos con la finalidad de incrementar la productividad y asegurar el abastecimiento de hidrocarburos. Las simulaciones iniciales de estos pozos arrojaron resultados que difieren de los obtenidos a través de las pruebas de aceptación o producción de estos pozos, por tal motivo surge la necesidad de estudiar el porqué o cual es la causa de esta divergencia, con lo que se da el paso por medio de este trabajo, el cual tiene como objeto principal evaluar los parámetros de productividad que puedan estar afectando la misma.

Una vez disponible toda la información requerida, la técnica de Análisis Nodal™, ejecutada bajo la aplicación del Simulador de flujo multifásico PIPESIM 2008 Modelo Composicional, permitió la reproducción de las condiciones iniciales de los pozos y la realización de las distintas sensibilidades; las cuales nos dieron referencias acerca de cuál es el parámetro predominante en la productividad de estos pozos en el distrito y también se logro realizar una curva de rendimiento óptimo de longitud horizontal.

Petróleos de Venezuela S.A (P.D.V.S.A) en Petróleo y Gas, nace de la fusión de varias empresas Operadoras de PDVSA; en Noviembre de 1978. Su sede principal se encuentra en Caracas y sus operacionales más importantes se encuentran ubicadas en Anaco, San Tomé, Norte de Monagas, Puerto la Cruz, El Palito, Barinas y Punta de Mata, actualmente está extendiendo sus actividades hacia el denominado flanco Sur Andino, que comprende las áreas del Estado Apure y Este de los Estados Andinos. El Distrito Social Anaco de PDVSA Gas se encuentra ubicado en el estado Anzoátegui, en la región natural de los llanos orientales y en una posición céntrica con respecto al mismo estado. El Distrito Social Anaco se caracteriza por poseer dos áreas operacionales: Área Mayor de Anaco (AMA), ubicada en la parte norte de la zona central del estado Anzoátegui y Área Mayor Oficina (AMO), ubicada en la parte sur del estado Anzoátegui; ambas se caracterizan por poseer en su subsuelo una inmensa riqueza en gas y petróleo. AMA está conformada por los campos: Santa Ana, San Joaquín, Santa Rosa, Guario, El Roble, El Toco, Quiamare, La Ceiba; mientras que AMO lo conforma: Soto-Mapiri, La Ceibita, Zapatos, Mata-R, Aguasay, Zanjas, Zacarías; los cuales en su mayoría son productores de gas condensado. El Distrito Gas Anaco es una de las zonas gasíferas más extensas de Venezuela, ya que cuenta con

reservas probadas de gas seco superiores a los 26 billones de pies cúbicos en un área aproximada de 13.400 km<sup>2</sup>. En PDVSA Gas Anaco las actividades están dirigidas a la explotación y producción de más de 1.600 millones de pies cúbicos normales por día (mmpcnd) y 10.000 barriles por día (BBL/D) de gas y crudo respectivamente. En este sentido, es necesario para la empresa la explotación de 23 yacimientos

Es importante mencionar que los pozos horizontales alcanzan un incremento de producción que van desde 3 a 5 veces con respecto a un pozo vertical, reduce los problemas de arenamiento, conificación de agua y/o gas. Algo muy importante en este tipo de tecnología es disminuir: el número de pozos perforados desde la superficie, el número de taladros y/o plataformas, instalaciones y equipos, la cantidad de localizaciones y por lo tanto el área de afectación (principalmente en tierra) lo cual se refleja en un ahorro de tiempo, logística y transporte.

En el ámbito operacional la perforación de pozos horizontales es sumamente costosa en comparación con la de un pozo vertical debido a las altas tasas de taladro, el servicio direccional y las horas hombre. Hasta la fecha se han perforado horizontalmente siete pozos en el distrito gas anaco, específicamente cuatro pozos profundos en el área mayor de oficina ubicados en los campos Zapatos y Mata R y tres pozos someros ubicados en el área mayor de anaco en los campos El Roble, Santa Rosa y San Joaquín.

Actualmente no se ha logrado reproducir las tasas esperadas en su mayoría de los pozos en estudio por simulaciones realizadas y trazar una curva de rendimiento óptimo de navegación horizontal donde se pueda obtener una óptima producción con la menor

inversión. Por las razones antes expuestas el siguiente estudio tiene la finalidad de evaluar los parámetros que afectan la productividad de los pozos, y verificar otros posibles factores que puedan estar desviando la producción real de los pozos de la producción estimada.

El Distrito Social Gas Anaco en su extensión cuenta con una serie de pozos horizontales los cuales fueron construidos con la finalidad de incrementar la productividad y asegurar el abastecimiento de hidrocarburos. Las simulaciones iniciales de estos pozos arrojaron resultados que difieren de los obtenidos a través de las pruebas de aceptación o producción de estos pozos, por tal motivo surge la necesidad de estudiar el porqué o cual es la causa de esta divergencia, con lo que se da el paso por medio de este trabajo, el cual tiene como objeto principal evaluar los parámetros de productividad que puedan estar afectando la misma. Una vez disponible toda la información requerida, la técnica de Análisis Nodal™, ejecutada bajo la aplicación del Simulador de flujo multifásico PIPESIM 2008 Modelo Composicional, permitió la reproducción de las condiciones iniciales de los pozos y la realización de las distintas sensibilidades; las cuales nos dieron referencias acerca de cuál es el parámetro predominante en la productividad de estos pozos en el distrito y también se logro realizar una curva de rendimiento optimo de longitud horizontal. (Pérez, 1994).

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Justificación**

En base al Análisis que se está determinando sobre el tema de capacitación y productividad es un Área de Oportunidad para cualquier empresa o institución partiendo desde el proceso de Reclutamiento y Selección, sobre todo cuando esta área cubren ciertos perfiles de puestos con compromisos políticos que se requieren al seleccionar o contratar al candidato de una institución pública gubernamental. Derivado de lo anterior se hace necesario invertir en programas de capacitación para que el personal cumpla con los requisitos y necesidades propias del puesto.

También cuando las personas cuentan con perfiles parciales a la descripción de los puestos, hace que se vean afectadas las metas y puede afectar los indicadores de productividad.

A su vez, se Justifica la necesidad porque se necesita ampliar el mercado de los capacitados, ya que hay personal con puestos estratégicos que son prestadores de servicios pero su función es muy importante para la Institución Pública y dichos elementos requieren dos necesidades básicas: aumentar sus habilidades y actualizar las que ya han demostrado tener en base a Experiencia, Conocimientos y Actitud y esto traería como consecuencia la mejora en la productividad enfocada al personal.

### **3.2. Planteamiento del Problema**

Se tomó la decisión de hablar sobre la Capacitación debido a que en la Institución Pública que trabajo, la observo como un Área de Oportunidad que afecta directamente al desempeño y desarrollo de habilidades de los empleados.

A pesar de que existe como tal el Departamento no se tiene medida su efectividad por lo cual carece de mejora continua y solo se ofrece a los candidatos que soliciten cursos sin una metodología ni filtros, esto hace que se caiga en dos grandes errores:

- 1.- No se cubre la necesidad real por perfil de puesto.
2. No se mide la efectividad del curso al aplicarlo a su área de trabajo.

Tan no se tiene medida su efectividad que no hay sanciones por cursos no acreditados ya sea por Faltas o por Examen teórico reprobado.

El personal le ha dado una posición a los cursos que se les programan, de zona de confort para salir de su habitualidad en sus Áreas de trabajo más que tomarlo como parte de su evolución y desarrollo profesional y personal.

Lo contrastante es que mientras personal con base (Sindicalizados y de Confianza) a pesar de tener tanto el derecho como la obligación de tomar cursos y el reflejo es una actitud conformista, y por otro lado hay un mercado olvidado que no tiene opción a cursos, que es el personal que no tiene base (Asimilados) y la mayoría de ellos desearían tener la oportunidad de seguir capacitándose para tener más oportunidades de mejora continua.

Queda claro que al no ser medidos el personal que acude a cursos es como andar en un barco sin timón ya que no encuentra el objetivo claro de hacia dónde van.

Otro problema que se observa es que no hay un análisis real de la necesidad de los cursos que debe integrar cada persona ya que insisto en que no se ha analizado si son cursos que ya los adquirió y por ende el empleado ya no tendrá la misma actitud y es lo que lo lleva a un conformismo o si simplemente no los necesita y se tendrían que modificar por otros que si vayan acorde a su plan de carrera.

Sin embargo se intentará demostrar que parte de ésta plantilla de personal sin base ya ocupa puestos muy estratégicos para la Institución que necesitan estar Actualizados y que evolucione su desempeño.

**Por lo tanto:**

**¿Estará relacionado el proceso de capacitación con el nivel de desempeño?**

### **3.3. Objetivos**

#### ***3.3.1. Objetivo General***

Identificar como el proceso de capacitación influye favorablemente en el nivel de Productividad.

### **3.3.2. *Objetivos Específicos***

Describir Indicadores del Proceso de la Capacitación.

Describir Indicadores del Proceso de Productividad.

### **3.4. Definición del Universo**

El Universo de dicha Institución pública es de 400 personas de las cuales 250 son personal de Base (Sindicalizados y de Confianza) y 150 personas no tienen base y son personal de honorarios asimilados, los Departamentos que lo integran es Dirección General, Recursos Humanos (Nóminas, Contratos, Capacitación y Desarrollo Organizacional), Administración (Compras y Contabilidad) y Calidad.

### **3.5. Tamaño y Tipo de la muestra**

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a los recursos, características y tiempo destinado a la presente investigación. Está conformada por 30 personas de las Cuales 10 son del Área Administrativa y 20 del Área de la Operación.

### 3.6. Definición de las Variables

- 1.- La Capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo. (Certo C., Sumuel, 1994)
  
- 2.- “*Productividad son todas las medidas que llevan a la compañía más cerca de sus objetivos*”. (Chase , Jacobs;, 2000)

### 3.7 Hipótesis

El Proceso de Capacitación influye favorablemente en el nivel de Productividad.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1. Diseño del Estudio**

La Investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979, p.116). La investigación no experimental o expo-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. De hecho no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

### **4.2. Tipo de Estudio**

Se trata de un estudio descriptivo, de campo, transversal y correlacional.

#### ***4.2.1. Investigación transaccional o transversal***

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar fotografía de algo que sucede. Por ejemplo investigar el número de Empleados, Desempleados y Subempleados en una ciudad en cierto momento. O bien determinar el nivel de escolaridad de los trabajadores de un Sindicato, o tal vez analizar la relación entre el Autoestima y el temor de logro en un grupo de Atletas de Pista (en determinado momento). O bien analizar si

hay diferencia en contenido de sexo entre tres novelas que están exhibiéndose simultáneamente.

Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores. Por ejemplo medir los niveles de aprovechamiento de grupos de primero , segundo y tercer año de instrucción básica o primaria. O tal vez medir la relación entre la autoestima y el temor de logro de atletas de deportes acuáticos, de raqueta y de pista.

Pero siempre la Recolección de datos es en un único momento. (Sampieri, 1998)

### **4.3. Instrumento**

Se elaboró un cuestionario de 35 Preguntas; 11 para datos generales y 12 más para cada variable de estudio. La escala fue tipo Likert Ordinal el cual fue validado por pares y expertos.

### **4.4. Procedimiento**

- Se pidió autorización al Jefe del Área para el manejo de la Información confidencial.
- Se elaboró el Marco Teórico.
- Se revisaron los planes DNC que se hace anual en Noviembre de cada Año.
- Se realizó un cuestionario de 12 preguntas enfocadas al proceso de la Capacitación, 12 Preguntas enfocadas a la Productividad y 11 Preguntas Generales.
- Se aplicó el Cuestionario al Área de Dirección General y Unidades Administrativas.

- Se realizó el Procesamiento de los cuestionarios a través de gráficas de comportamiento
- Se llevó a cabo la correlación de Pearson para comprobar la Hipótesis
- Se presentaron los Resultados y las Conclusiones.

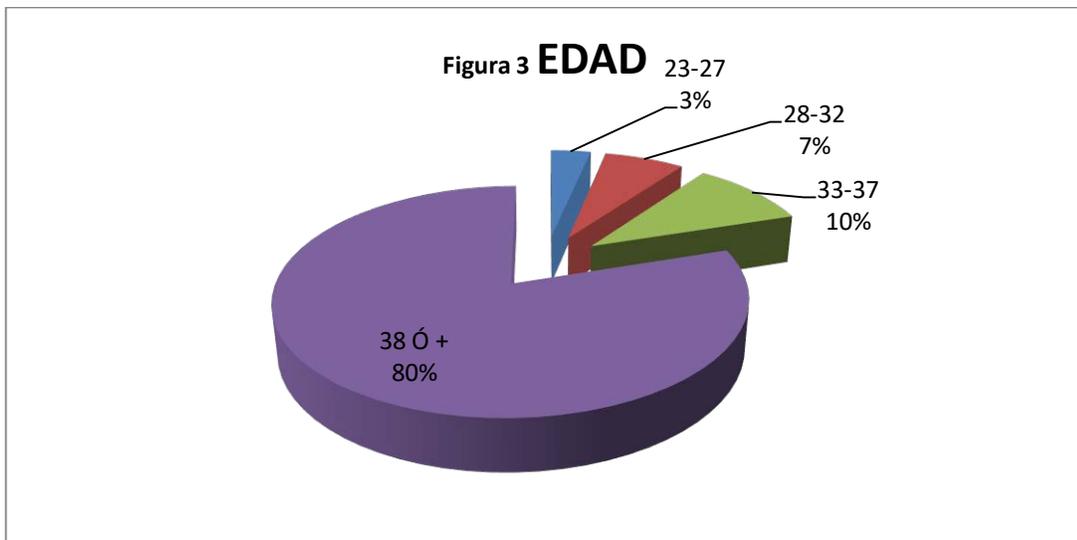
#### **4.5. Procesamiento de la Información**

Se captura la Información en una Hoja de Excel. Se Aplica Estadística Descriptiva con frecuencias Relativas y Absolutas para obtener porcentajes y obtener los resultados que se presentan en forma de figuras. A través de una Correlación de Pearson para comprobar la hipótesis El Proceso de Capacitación influye favorablemente en el nivel de Productividad.

## 5. RESULTADOS

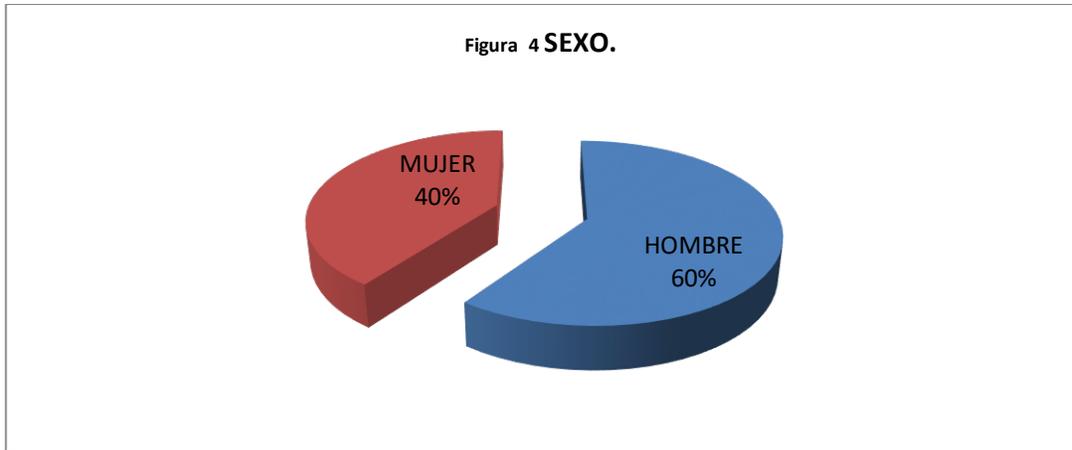
### 5.1. Características de la Muestra

A Continuación se describe las Características Generales de la Población de Estudio



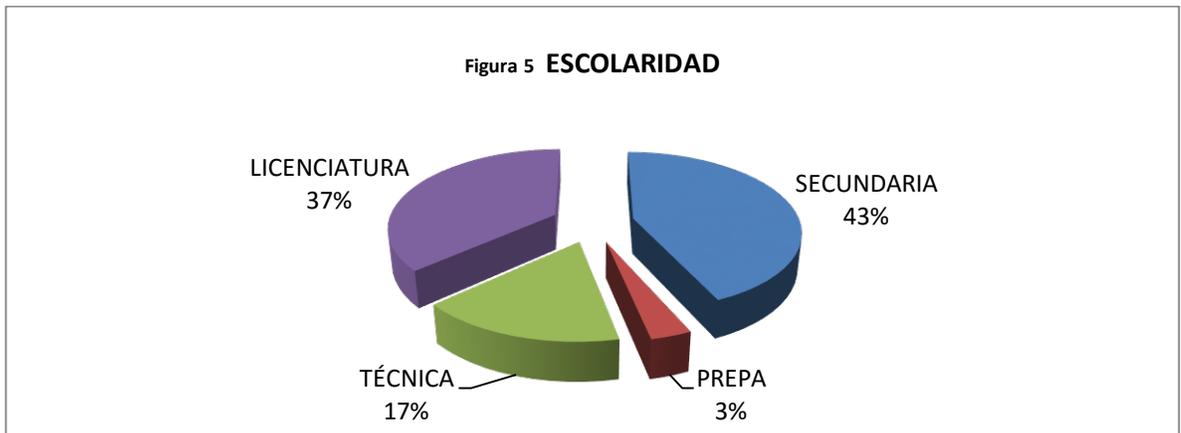
*Figura 3.* Edad Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 3 la mayoría de la muestra analizada es personal de 38 Años o Más lo cual podemos considerarla como una población madura en contraste la población joven es el porcentaje más bajo.



*Figura 4.* Género. Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se muestra en la figura 4 es muy pareja la población dividida en el sexo sin embargo tiene una pequeña ventaja la población hombre.



*Figura 5.* Escolaridad. Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 5 es una población con una desigualdad en su grado académico ya que los porcentajes más altos están tanto en nivel secundaria como en nivel licenciatura.

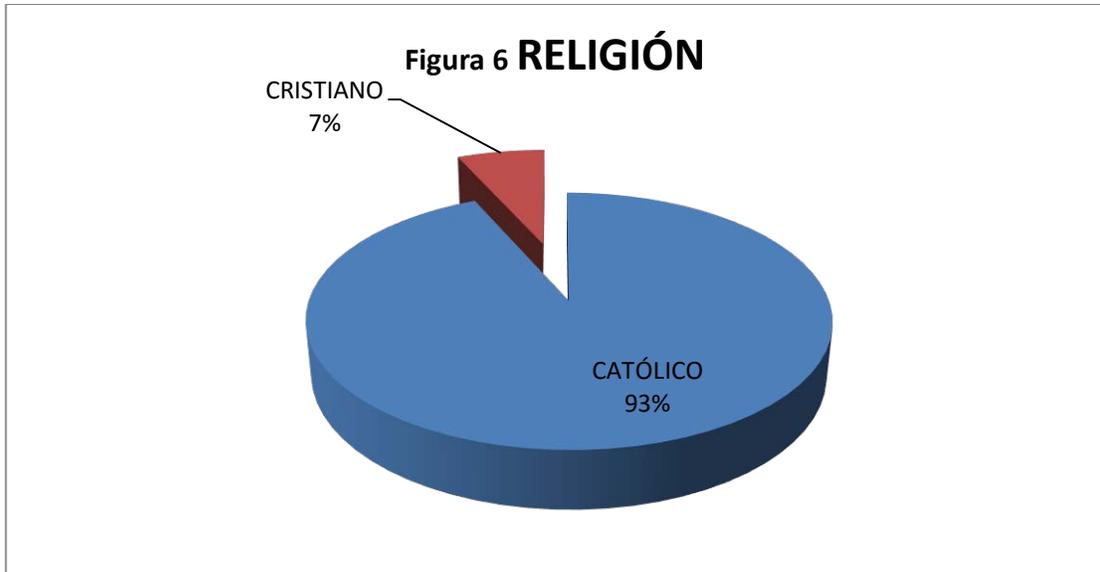


Figura 6. Religión Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 6 es una población altamente católica en sus usos y costumbres esto nos sirve para entender un poco más la cultura organizacional de la empresa.

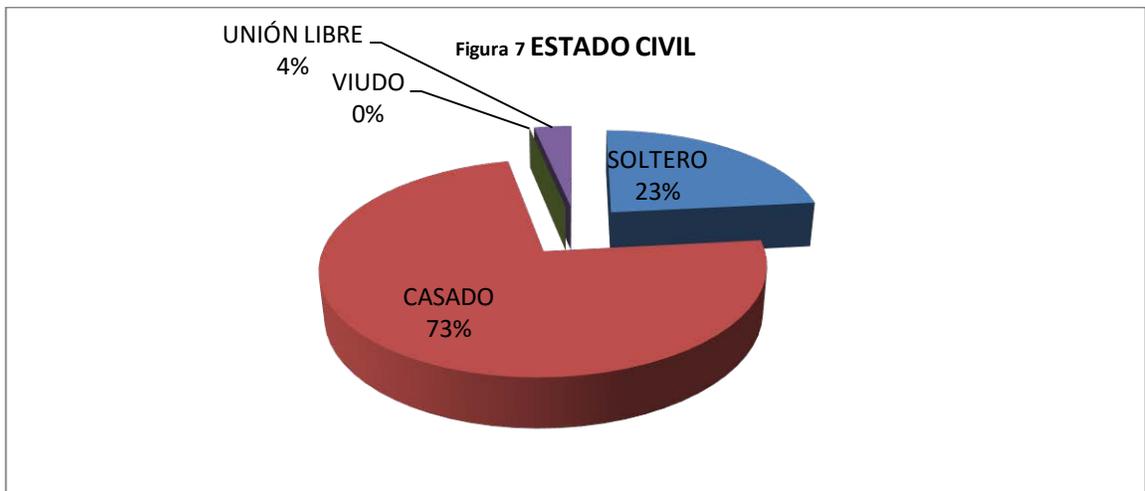
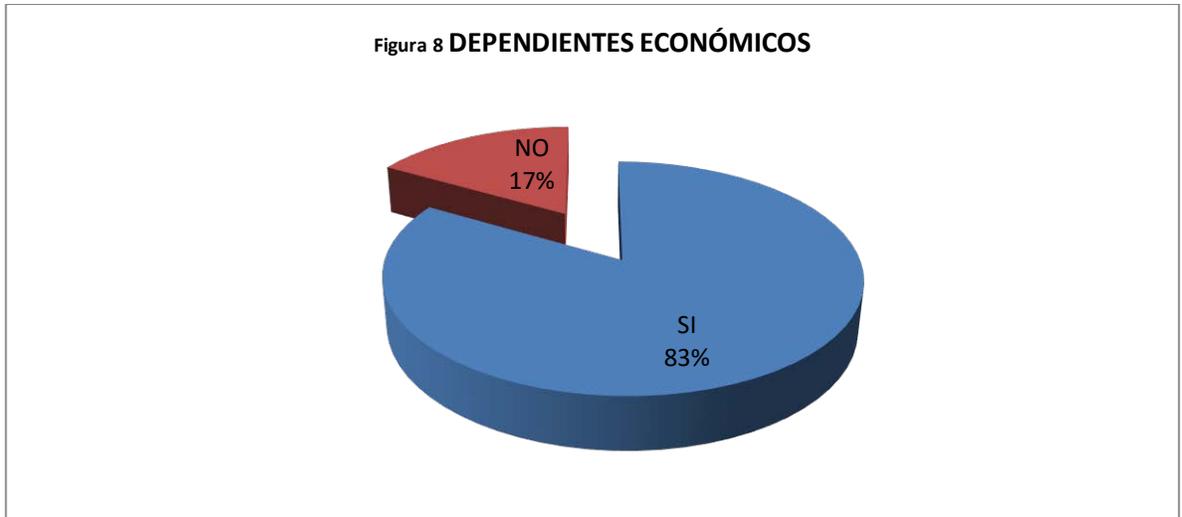


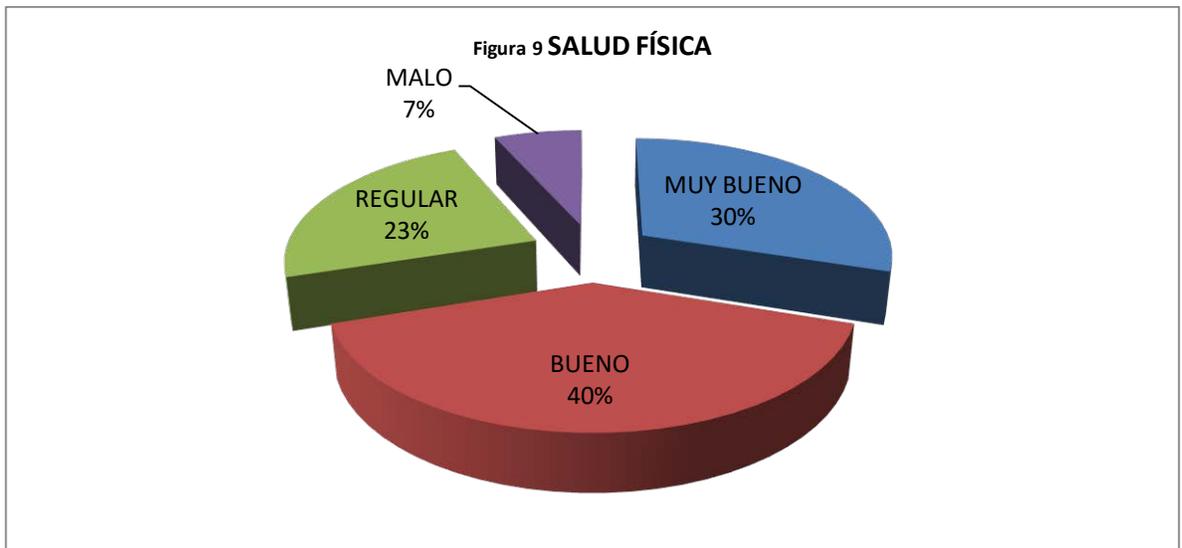
Figura 7. Estado Civil Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 7 la mayoría de la población en ésta muestra es casado y solo el 23% es soltero.



*Figura 8.* Dependientes Económicos Fuente: Propia

Como se puede observar en la Figura 8 la mayoría de la población en ésta muestra cuenta con dependientes económicos correlacionandose con las gráficas anteriores al ser una población adulta.



*Figura 9.* Dependientes Económicos Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 9 el mayor porcentaje es ocupado por personal con cierta salud física estable.

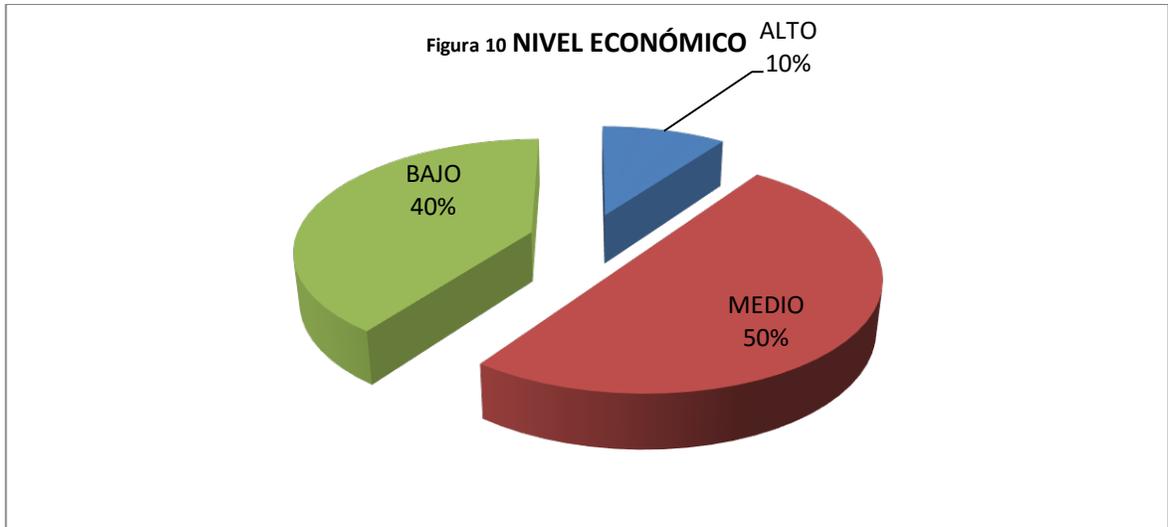


Figura 10. Nivel Económico Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 10 está muy parejo la consideración del nivel económico entre la clase media y baja ya que solo el 10% se considera clase alta.

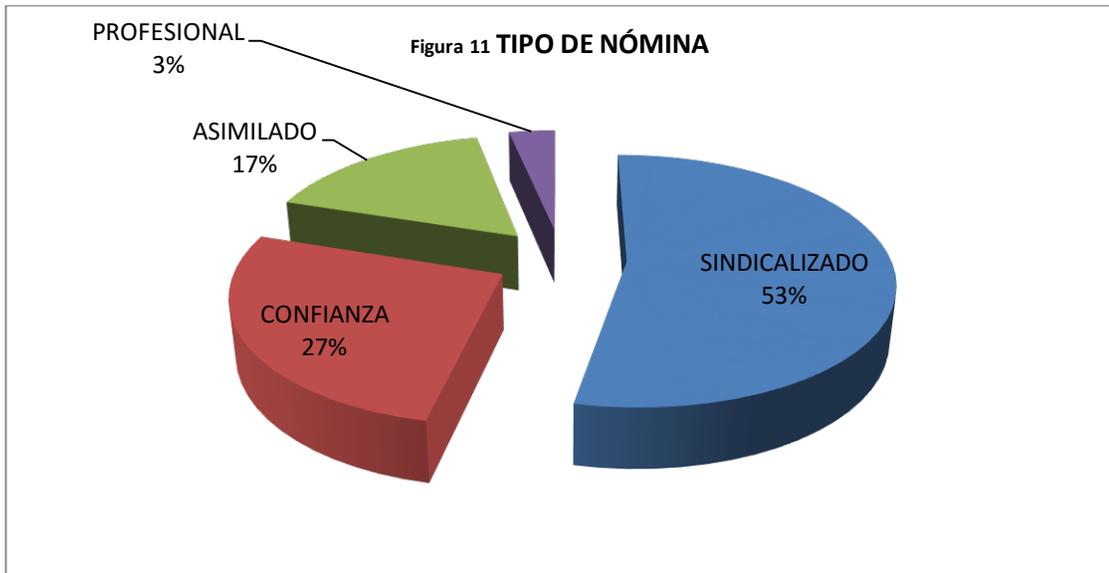


Figura 11. Tipo de Nómina Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar la Figura 11 el 80% de la población tiene base ya sea personal sindicalizado o de confianza.

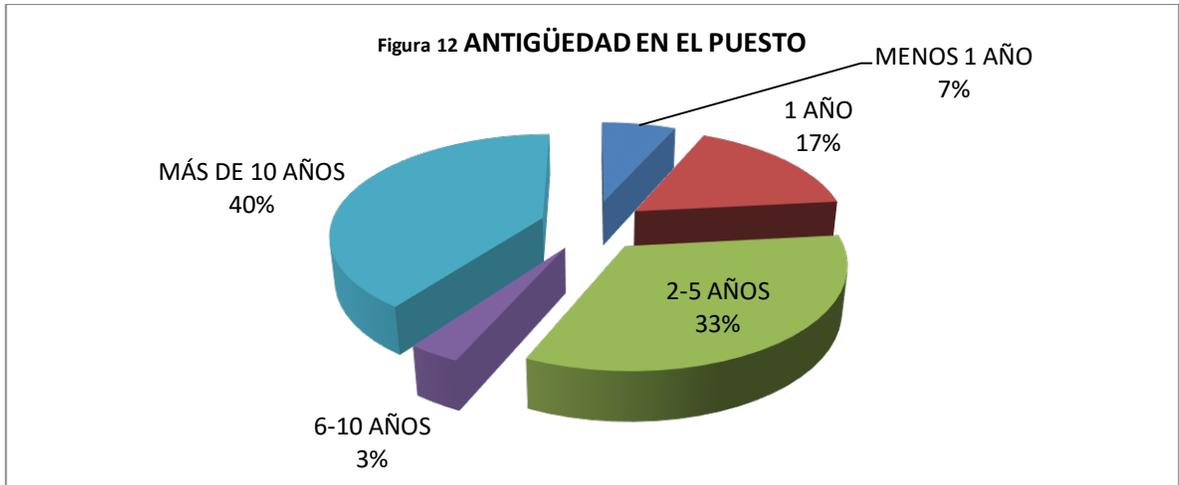


Figura 12. Antigüedad en el Puesto Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 12 Casi la mitad de la población tiene mas de 10 Años en el mismo puesto y el cual decidieron hacer carrera dentro de ella.

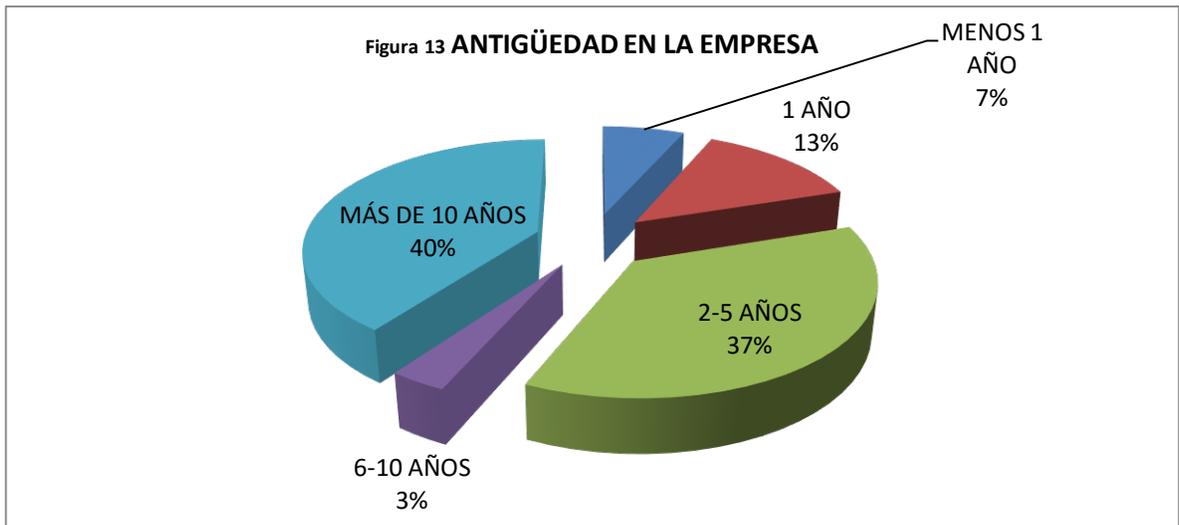
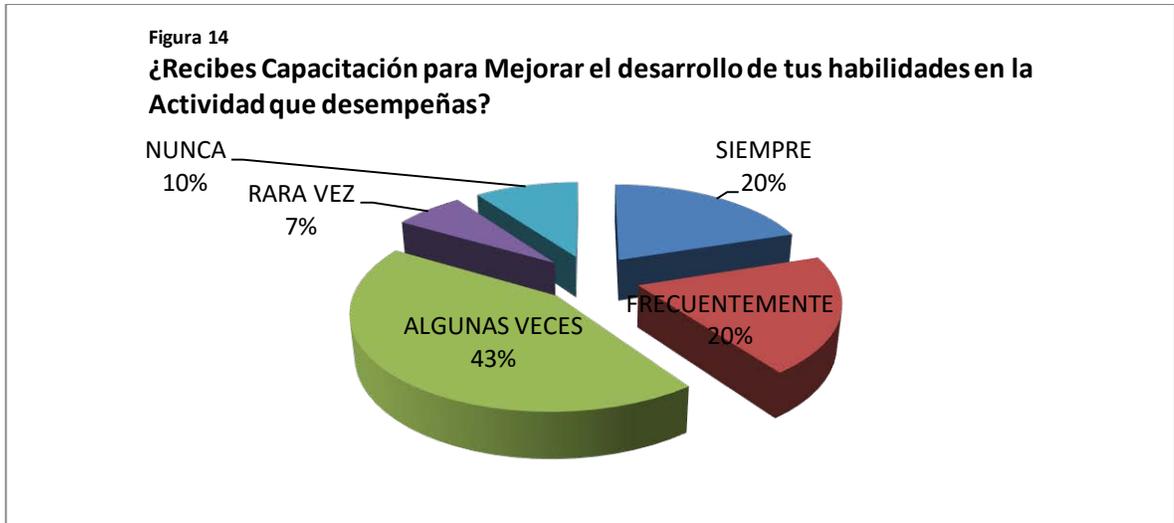


Figura 13. Antigüedad en la Empresa Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 13 la mayoría de la población han mantenido su mismo puesto en la empresa perteneciendo al mercado de personal de mas de 10 años en la Organización.

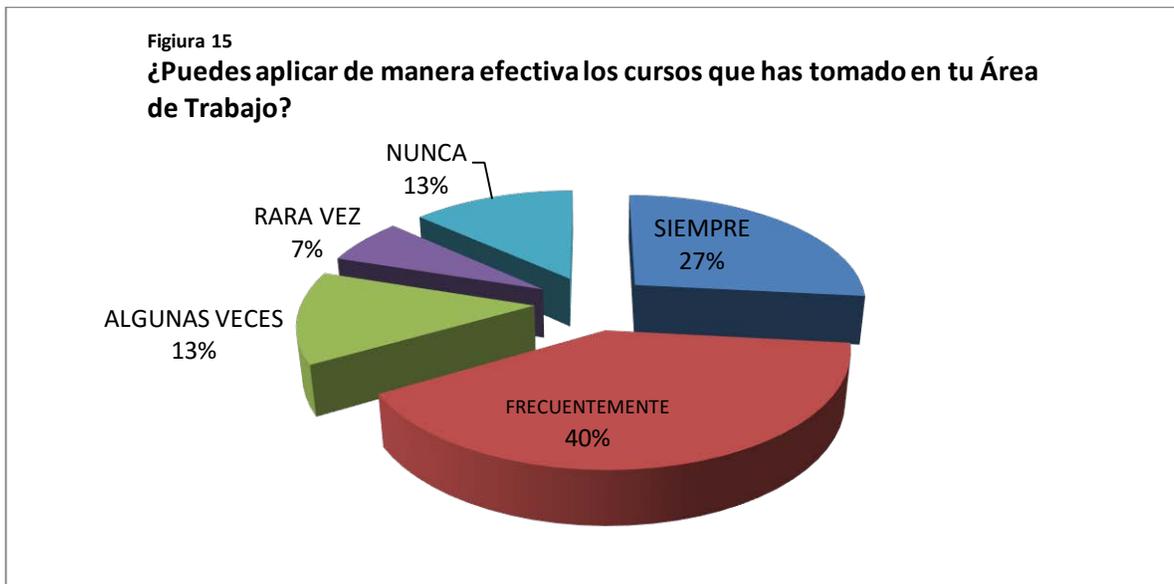
## 5.2. Resultado de la Variable Independiente

A continuación se presentan los resultados de la Variable Capacitación



*Figura 14.* Desarrollo de Habilidades Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 14 el 83% opina que si recibe capacitación en la Organización de una manera adecuada.



*Figura 15.* Aplicación Efectiva de los Capacitación Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Gráfica 15 más de la mitad de la población aseguran adecuar su capacitación a sus Actividades.

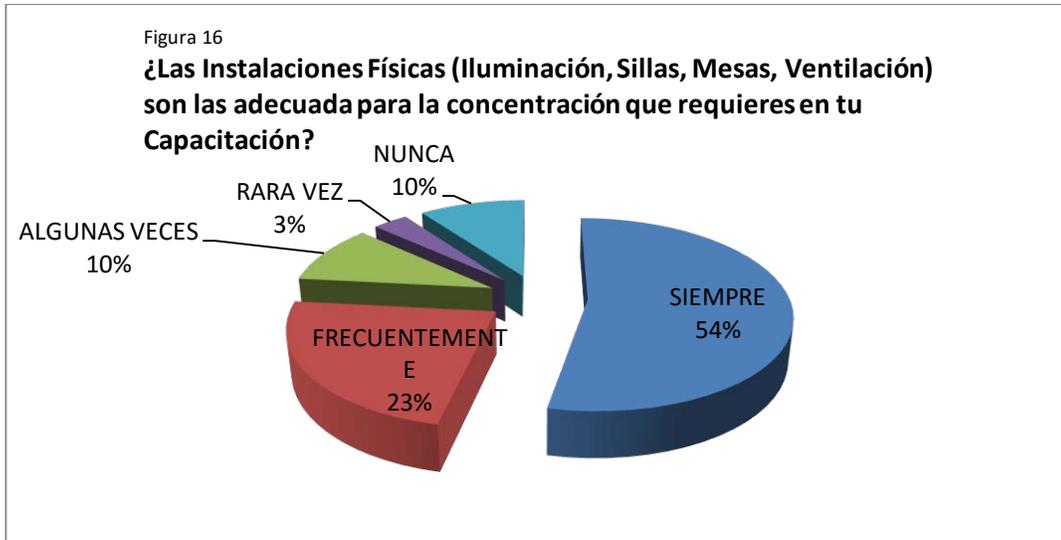


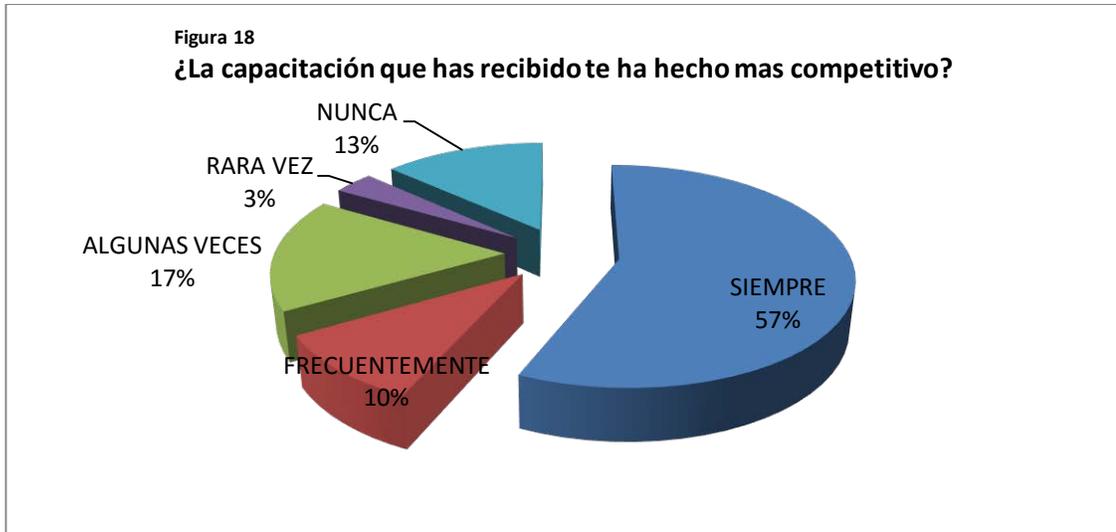
Figura 16. Instalaciones Físicas Adecuadas Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Gráfica 16 más del 80% de la población encuestada considera que las instalaciones físicas son óptimas para el desempeño de la capacitación.



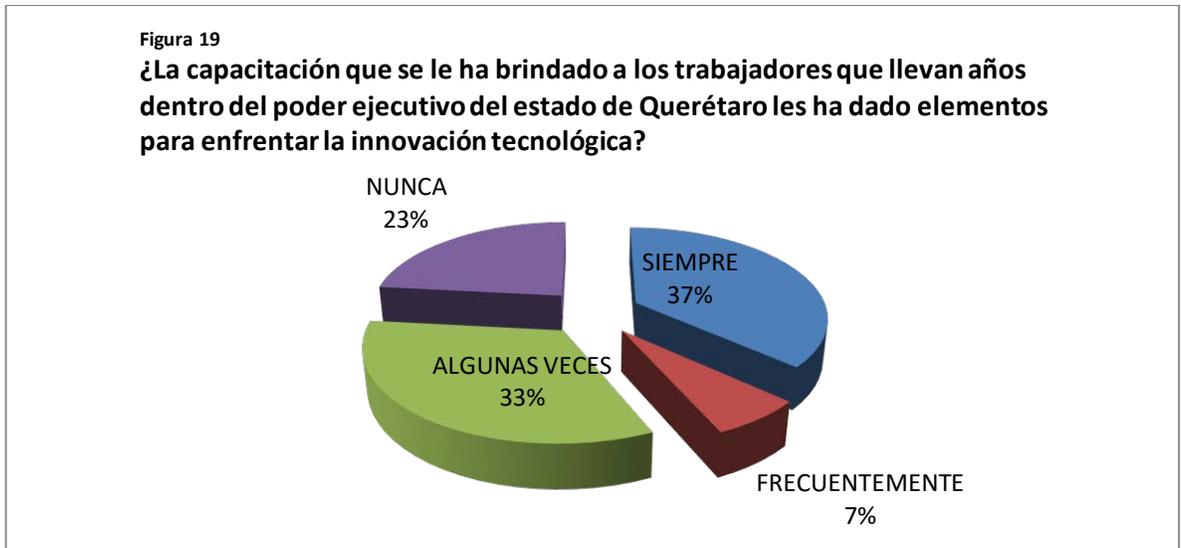
Figura 17. Capacitación en Gobierno del Estado Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 17 cerca del 90% consideran que gobierno del estado tiene capacitadores de excelente calidad en su servicio.



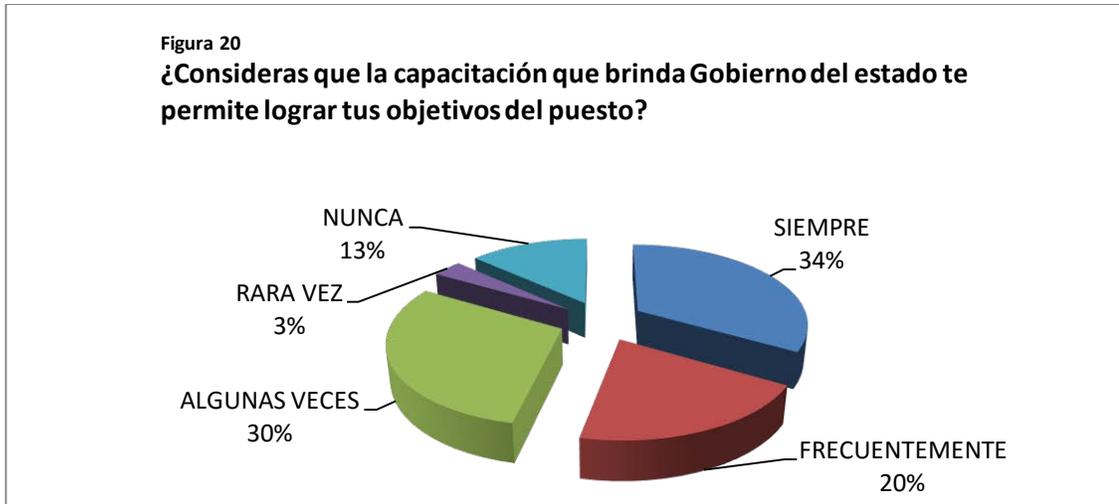
*Figura 18.* Capacitación competitiva Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 18 el 84% considera que la capacitación que ha recibido si le ha servido en tener mejora continua en su Área de trabajo.



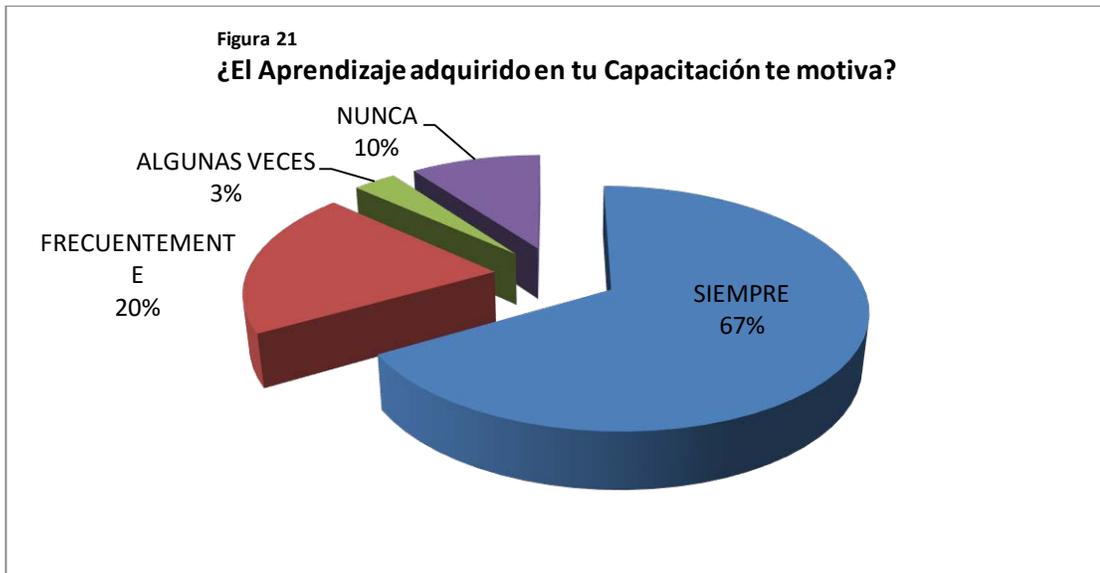
*Figura 19.* Innovación tecnológica Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 19 cerca del 60% consideran que no se sienten con la confianza de estar a la vanguardia.



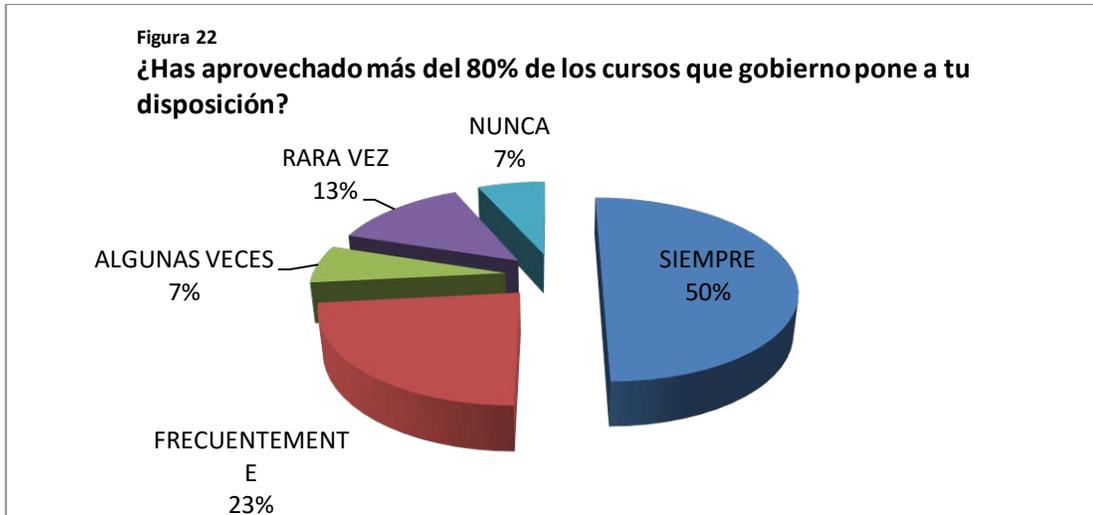
*Figura 20.* Logro de Objetivos Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 20 la mitad de los capacitados en ésta muestra consideran que la capacitación si es efectiva para el logro de sus objetivos, el cual se puede analizar como un dato bajo y que hay Áreas de Oportunidad.



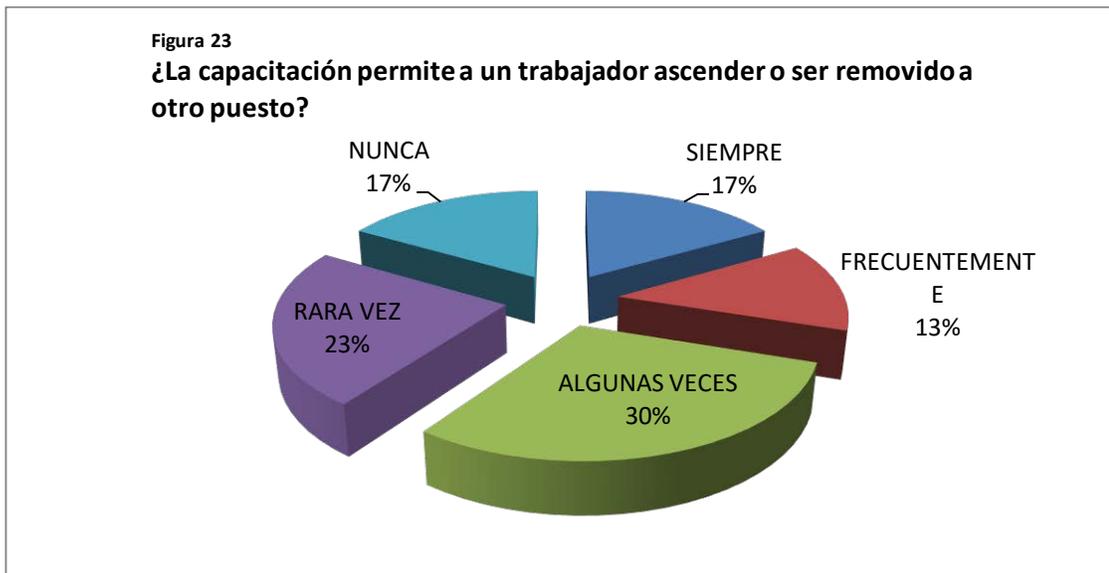
*Figura 21.* Motivación en la Capacitación Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 21 la mayoría considera que si es motivante el aprendizaje que se adquiere sin embargo había que contemplar si es el adecuado para las Actividades del Puesto para que entonces sea funcional.



*Figura 22.* Aprovechamiento en la Capacitación Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 22 la mayoría de ésta muestra consideran que si aprovechan la mayoría de los cursos que les son asignados.



*Figura 23.* Promociones de Puestos Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 23 el 40% considera que no es un factor estar capacitado para ser ascendido.

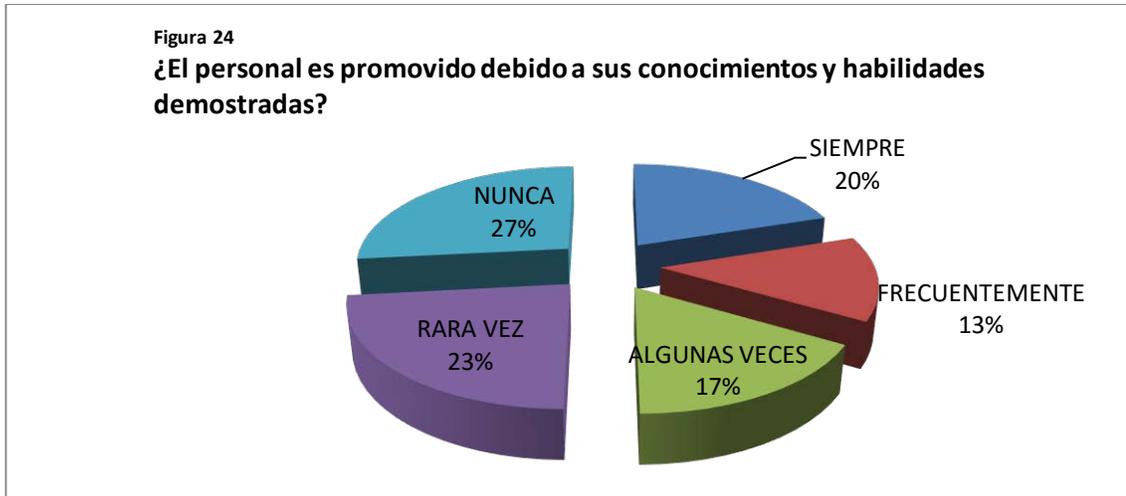
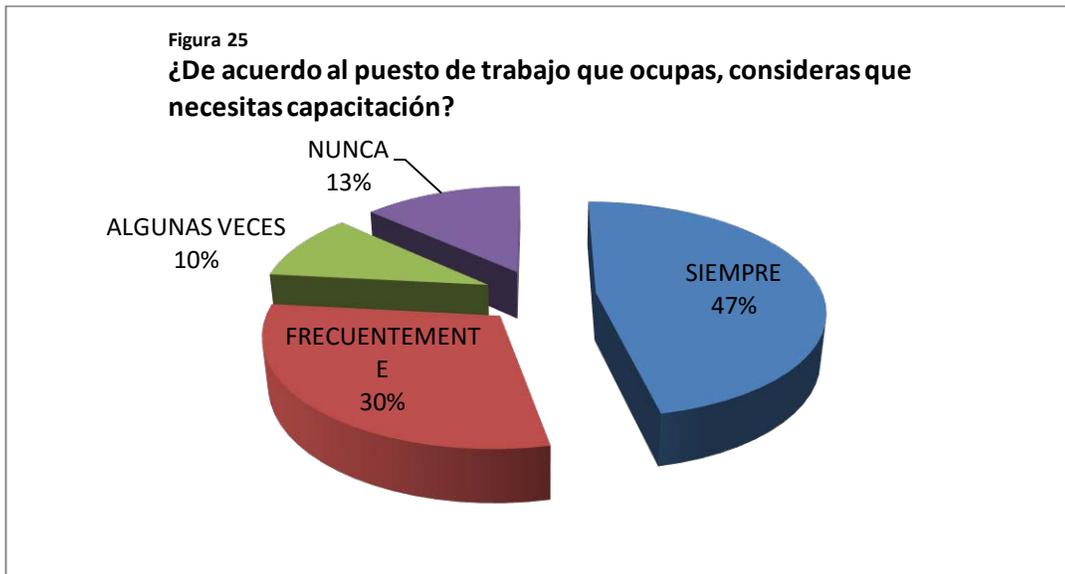


Figura 24. Conocimientos y Habilidades Demostradas Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 24 la mitad de la muestra considera que no es promovido por sus habilidades demostradas.

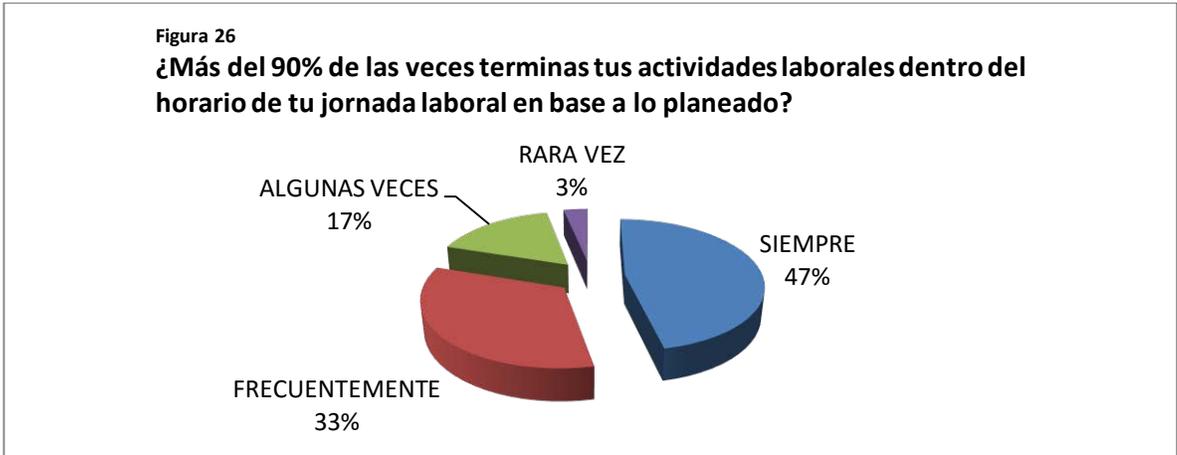


Como se puede observar en la Figura 25 casi el 80% considera que en base a su puesto si requiere capacitación.

Figura 25. Necesidad de la Capacitación Fuente: Elaboración Propia 2014.

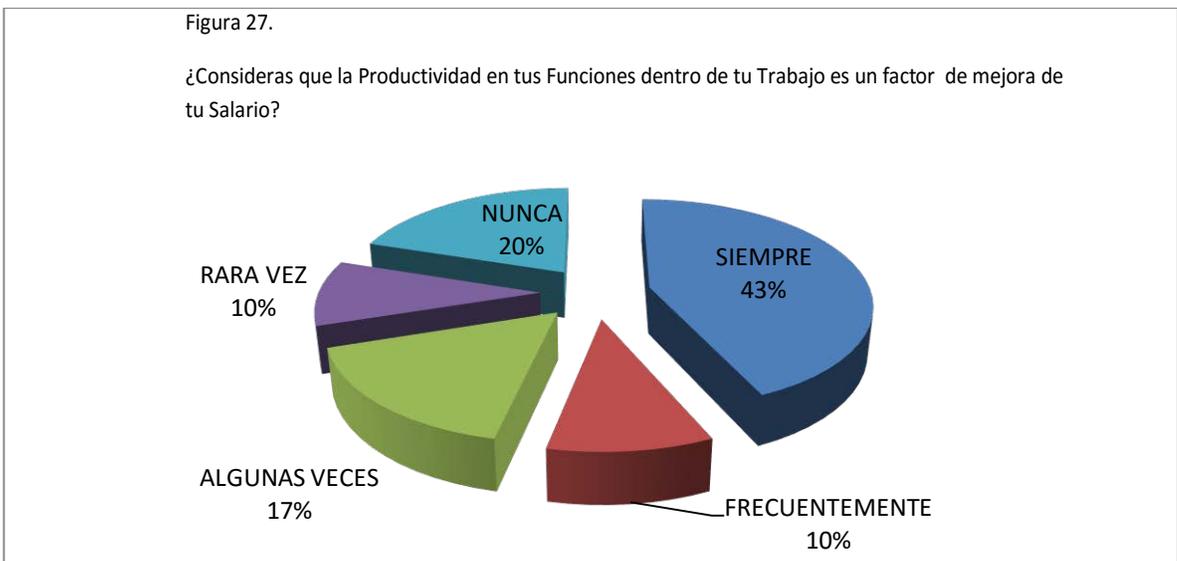
### 5.3. Resultado de la Variable Dependiente

A continuación se presentan los resultados de la Variable Capacitación



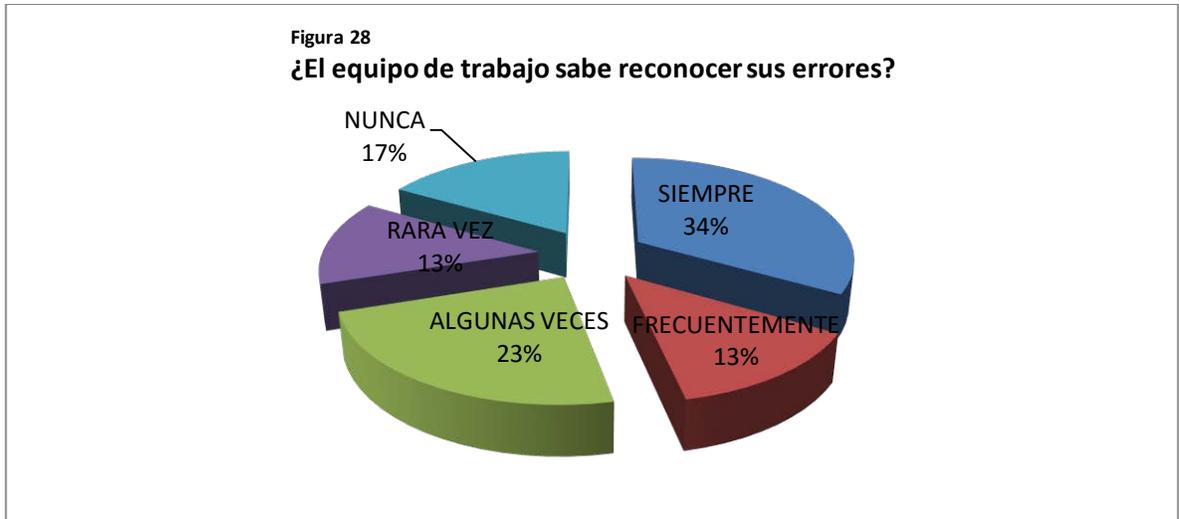
*Figura 26.* Planeación en la Jornada Laboral Fuente: Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 26 el 80% considera que sus actividades pueden ser concluidas dentro de su jornada laboral



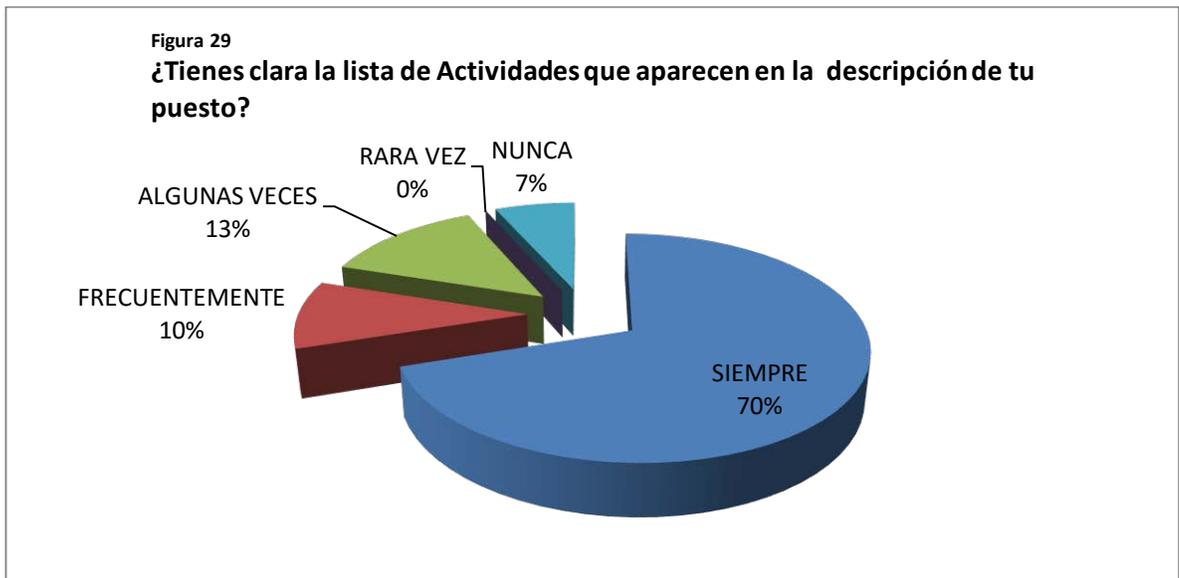
*Figura 27.* Mejora en el salario Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 27 el 70% de los encuestados consideran que ser productivo es motivo de incremento en su salario.



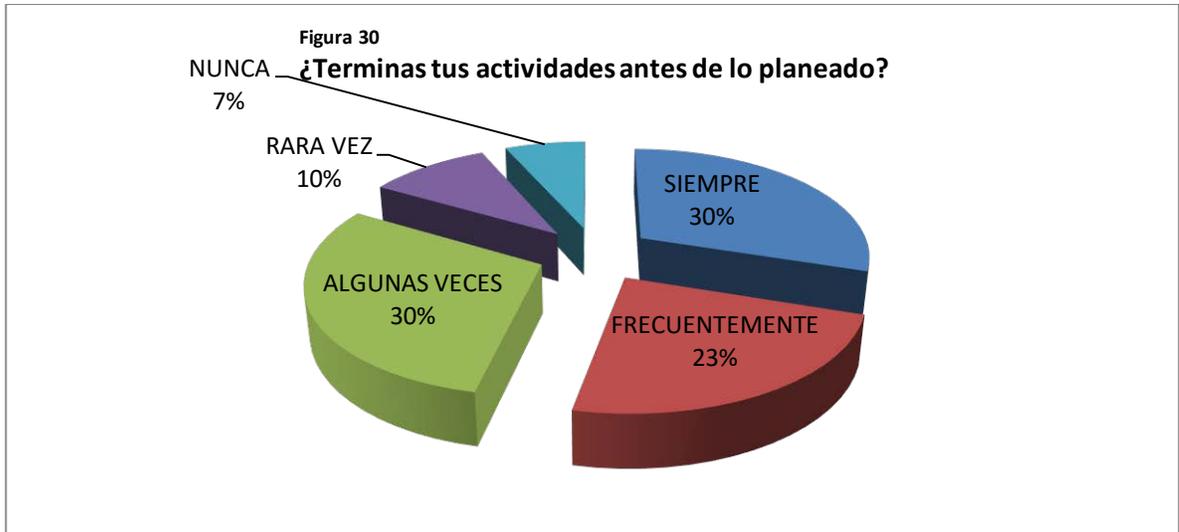
*Figura 28.* Reconocimiento de Errores Fuente: Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 28 solo el 30% de la muestra no sabe reconocer sus errores



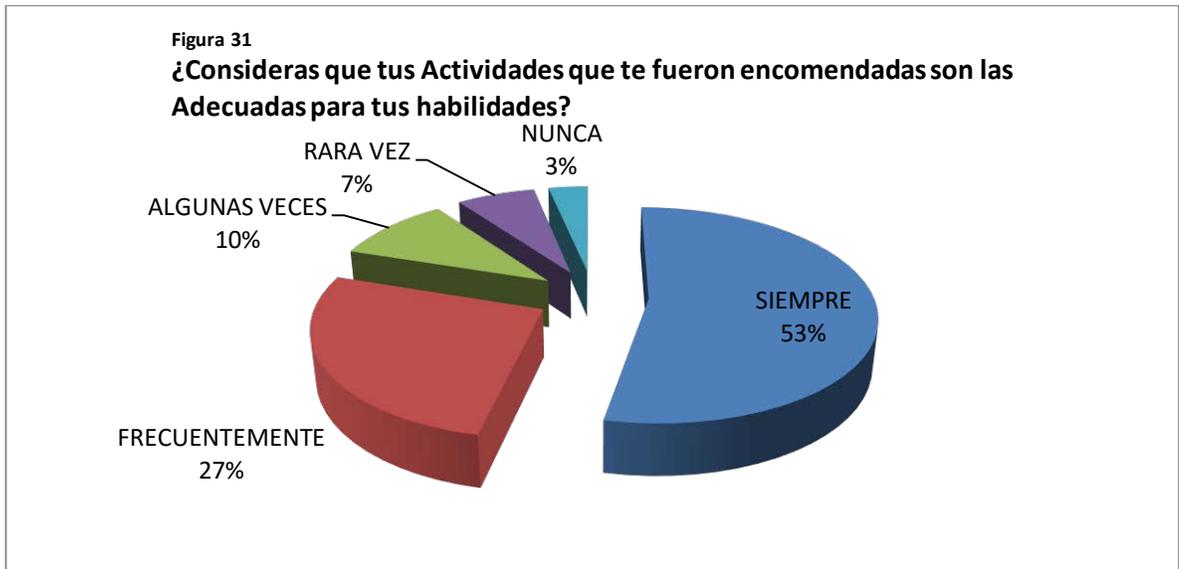
*Figura 29.* Descripción de Puestos Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 29 el 80% de la muestra tiene clara su descripción de puesto.



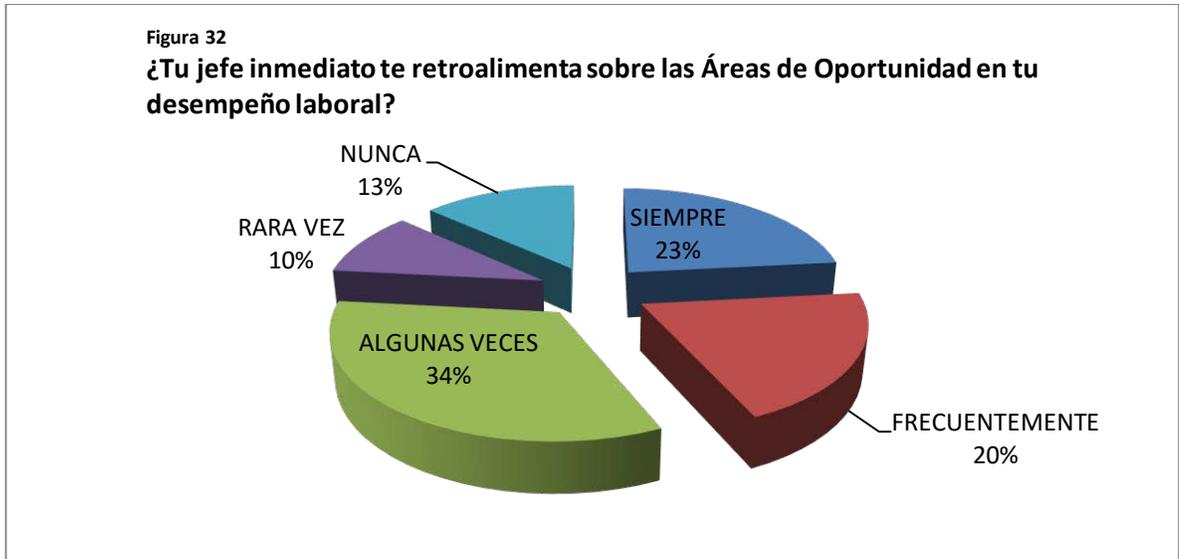
*Figura 30.* Término de la Jornada Laboral Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 30 mas de la mitad de la muestra terminan sus actividades antes del margen que les fue asignado.



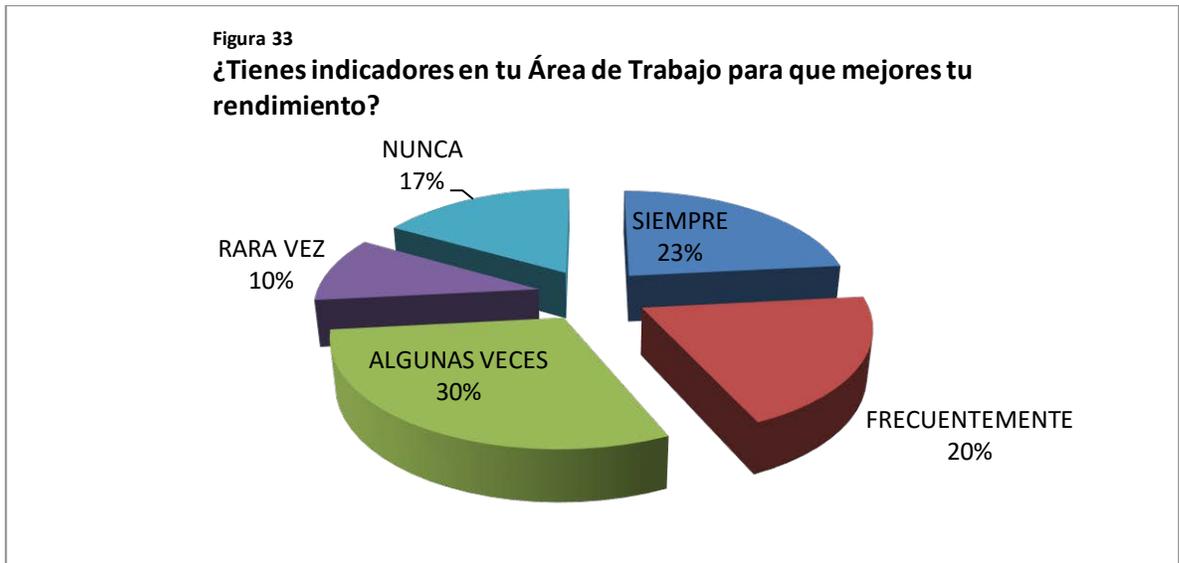
*Figura 31.* Adecuación de Habilidades Laboral Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 31 el 80% considera que tiene el perfil adecuado para el puesto adecuado.



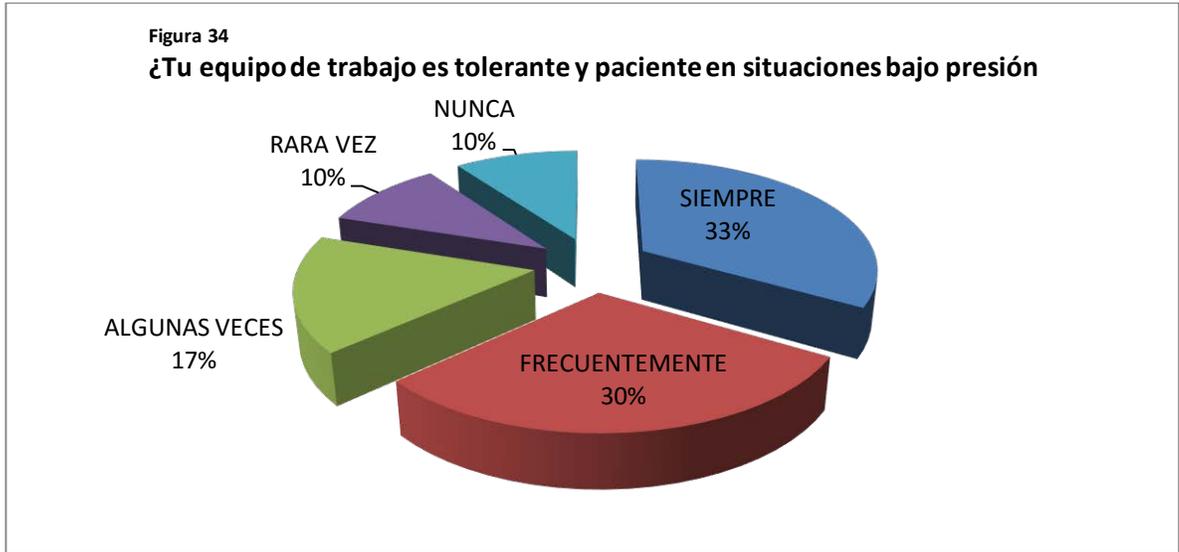
*Figura 32.* Retroalimentación en las Áreas de Oportunidad Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 32 cerca del 80% considera que si existe retroalimentación en las Áreas de Oportunidad de los encuestados.



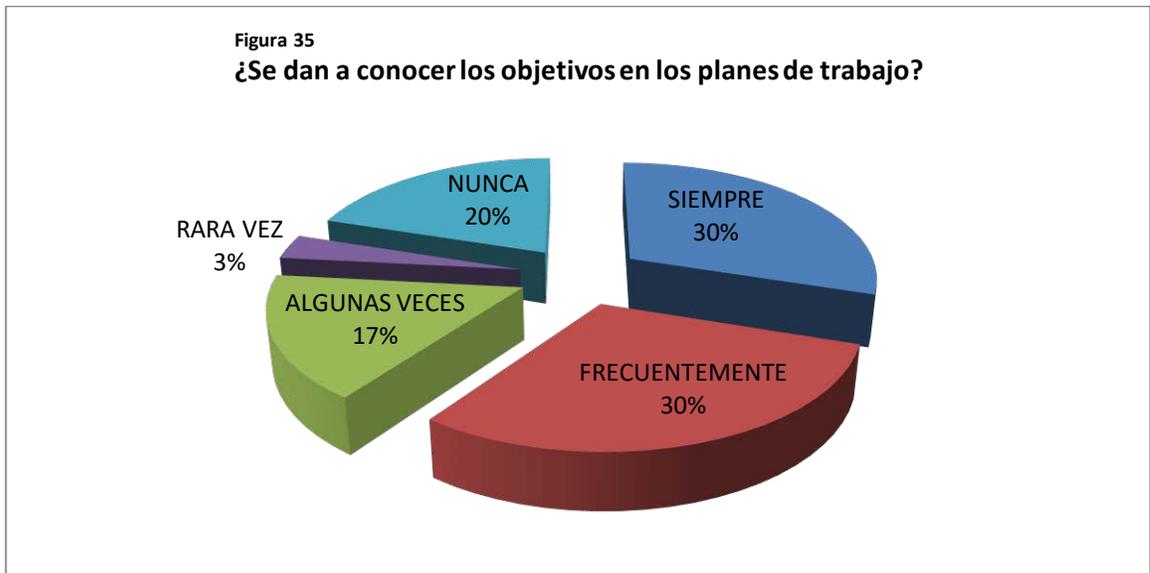
*Figura 33.* Indicadores Laborales Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 33 se muestra una opinión muy dividida debido a que cerca de la mitad considera que no tiene un monitoreo efectivo en sus Actividades a desarrollar.



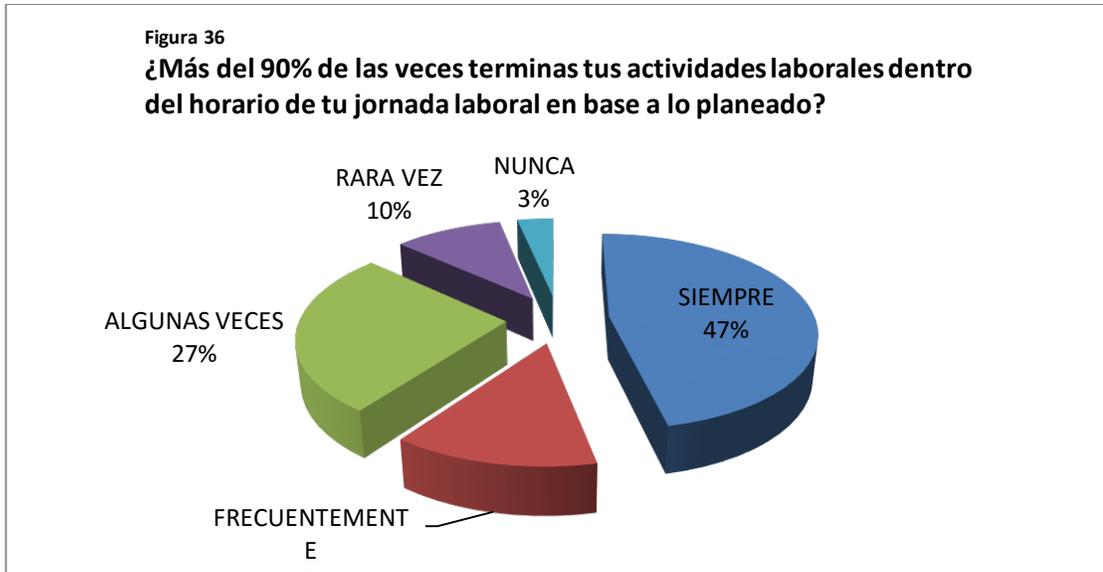
*Figura 34.* Trabajo bajo presión Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 34 el 80% de la muestra considera que existe tolerancia a la frustración dentro de su equipo de trabajo.



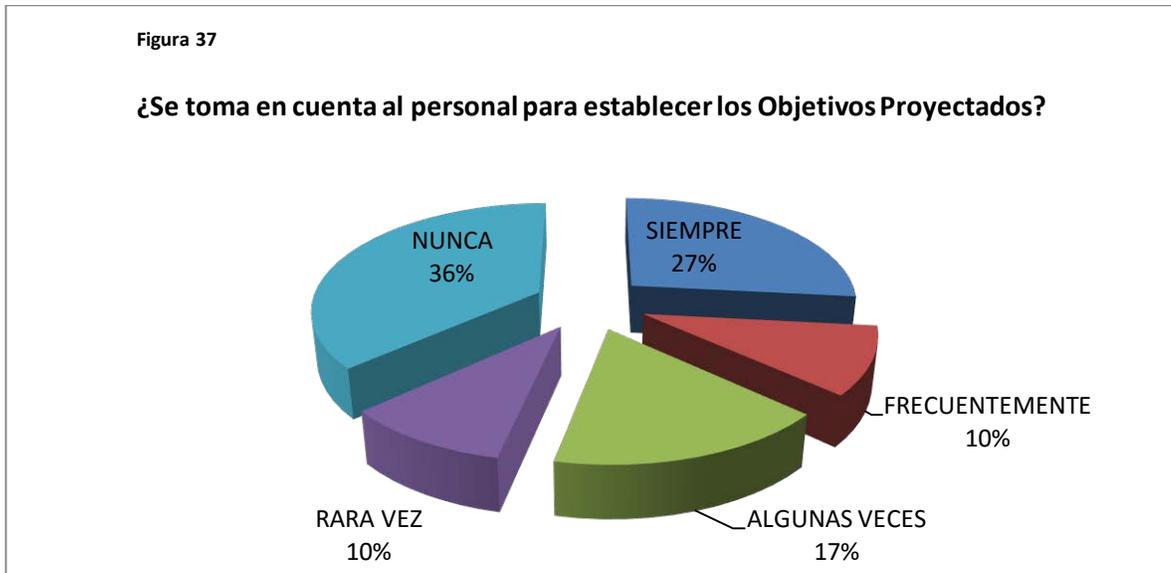
*Figura 35.* Planes de Trabajo Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la gráfica 35 cerca del 80% considera que si tiene conocimiento sobre sus objetivos de las Actividades que desempeña.



*Figura 36.* Planeación Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 36 cerca del 90% termina sus actividades dentro de su horario estipulado en su jornada laboral.



*Figura 37.* Proyección de Objetivos Fuente: Elaboración Propia 2014.

Como se puede observar en la Figura 37 cerca de la mitad considera que no son tomados en cuenta para establecer los objetivos.

### 5.4. Comprobación de Hipótesis

Figura 38. Correlación de Pearson Estadística. Fuente: Elaboración Propia 2014.

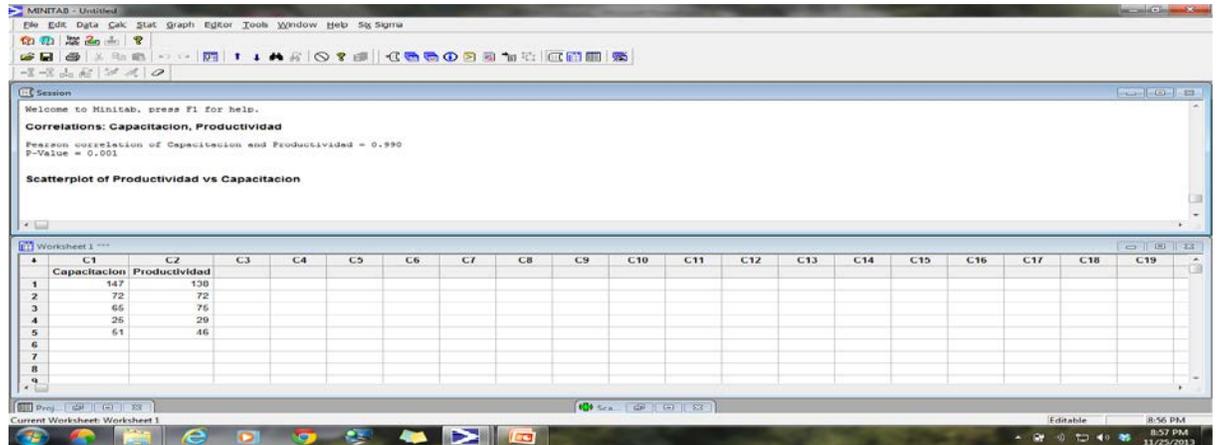
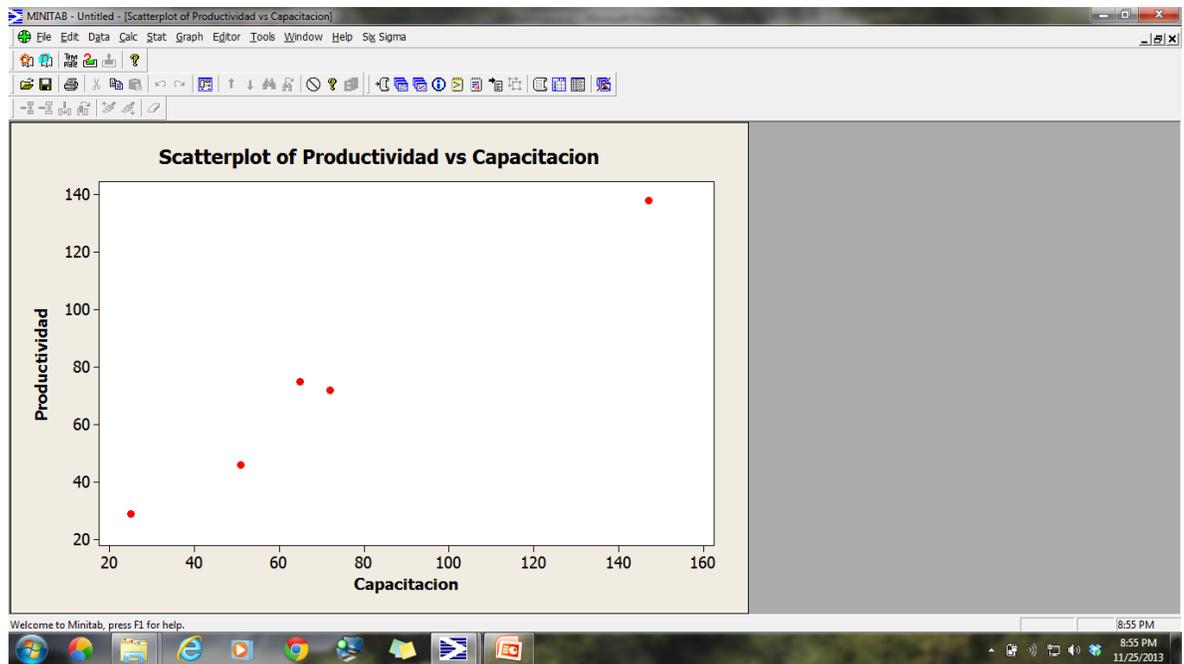


Figura 38. Correlación de Pearson Capacitación vs Productividad Fuente: Elaboración Propia 2014.

Según la Correlación de Pearson (.990) Figura 38 se muestra la estadística resultante con la cual se graficará

Figura 39. Correlación de Pearson Gráfica. Fuente: Elaboración Propia 2014.



*Figura 39.* Correlación de Pearson Capacitación vs Productividad Fuente: Elaboración Propia 2014.

Según la Correlación de Pearson (.990) Figura 39 existe una relación entre las dos variables estudiadas (Proceso de la Capacitación influye favorablemente en su nivel de Productividad) y es estadísticamente significativa dicha correlación entre ellas, de tal manera que cuando la persona tenga mayor capacitación se verá reflejado en el nivel de productividad.

## **PROPUESTAS Y CONCLUSIONES**

Al inicio de éste estudio se propusieron dos tipos de relaciones entre el proceso de capacitación y su impacto en el Nivel de Productividad, la cual por el resultado de la Correlación de Pearson de (0.990 ) tiene una relación significativa las variables analizadas, por lo cual la hipótesis mencionada en éste estudio se cumple.

Considerando que el factor humano juega un papel fundamental en la competitividad de las empresas, es importante destacar que es necesario que se empiecen a gestar cambios que permitan incrementar el desempeño del personal para hacer frente al mundo globalizado.

Con base en lo anterior determinamos que un factor fundamental para el desarrollo del personal y que fue sometido a estudio en el presente trabajo de tesis es la importancia del desarrollo de la Detección de Necesidades de Capacitación en cualquier área de la empresa, la cual podemos concluir que no se lleva a cabo de manera eficaz y eficiente para el personal administrativo en la dependencia en cuestión siendo este un factor determinante en el desempeño del personal de dicha Institución.

En la dependencia de gobierno en la cual se desarrollo el trabajo de tesis, se aprecia interés por el desarrollo del personal, ya que si existe un procedimiento de DNC pero está mejor elaborado para el personal operativo que para el Administrativo. Esto es que el personal operativo se rige por puestos tipo muy estructurados y el personal

Administrativo debe tener perfiles muy variados con un grado de conocimiento específico dependiendo el área para la cual desarrolla sus Actividades.

Para dar solución a este problema se recomienda algunas alternativas de solución que van ligadas con la Detección de Necesidades de Capacitación.

*Estas alternativas son:*

- ✓ Se recomienda que se involucre a prestadores asimilados en los planes DNC ya que no son considerados como empleados pero ya representan en algunas dependencias hasta el 60% de su plantilla e inclusive en varios casos ocupando puestos estratégicos para que su impacto en la productividad sea benéfico para el servicio que se quiere dar a la ciudadanía.

La prueba piloto se hizo al mandar a curso a un grupo de prestadores asimilados y su asistencia fue al 100% y calificaciones aprobatorias lo cual demuestra su interés por ser considerados dentro de la vanguardia.

- ✓ La creación de un Análisis de puesto para así determinar las necesidades que el personal Administrativo tiene de acuerdo a los requerimientos de conocimientos, actitudes y habilidades mostradas en dicho documento.

- ✓ El desarrollo de un procedimiento de Detección de Necesidades de Capacitación que permita a la empresa poder justificar la capacitación que el personal requiere y al mismo tiempo elaborar programas de capacitación para combatir las Necesidades que el personal tiene con respecto a las labores que desempeña dentro de la organización.
  
- ✓ Por último, se propone un Programa de Capacitación, ya que algunos trabajadores del Departamento Administrativo presentan ciertas carencias de conocimientos en el manejo de un programa informático básico para el desarrollo de sus actividades.
  
- ✓ De igual manera se crearon diferentes manuales que servirán de apoyo para impartir el Programa de Capacitación al personal del Departamento de Dirección General, sin embargo estos manuales no se anexan al presente trabajo de Tesis por motivos de confidencialidad.

Podemos concluir que la Detección de Necesidades de Capacitación es de gran importancia en aquellas empresas que quieran perdurar y competir en el mercado nacional e internacional, ya que estas empresas deben poner en práctica todas las herramientas necesarias para formar trabajadores que sean competitivos ya que estos son los encargados del manejo de los demás recursos de la empresa, de tal manera que de ellos depende que la empresa se mantenga y se desarrolle dentro del mundo globalizado, en el cual el nivel de exigencia y la lucha por mantenerse cada vez es mayor.

Pero la lucha por mantenerse empieza desde adentro, con los elementos que nos permitan sostener a la organización.

La mayoría de las veces el elemento humano cobra la mayor importancia ya que es el único capaz de pensar, resolver problemas y aumentar su eficiencia sin tener que cambiarle alguna pieza o no disponer de el para aumentar su rendimiento, el factor humano va más allá, es capaz de desarrollarse de tal manera que siendo el mismo puede realizar cada vez mejor su trabajo, es por eso que es importante el desarrollo del personal y para esto la Detección de Necesidades de Capacitación juega un papel de gran importancia.

Por lo tanto, un Administrador del Recurso Humano debe ser capaz de identificar las Necesidades de Capacitación al personal de la empresa, para de esta manera poder cumplir con unos de los Objetivos más importantes en cualquier Institución Pública o Privada que es optimizar los recursos de la Organización.

## REFERENCIAS

Bain, D., (1992). *Productividad La solución a los problemas de la Empresa..* Mc Graw Hill.

Certo C., (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment.*

— Boston: Allyn and Bacon.

Chiavenato, I., (2004). *Capital Humano de las Organizaciones.* Sao Paulo: Atlas.

De Cenzo, D. y Stephen, R., (1996). *Human Resource Managment.* Nueva York: Jonh Wiley

— and Sons.

Dessler, G., (1997). *Human Resource Management.* Nueva Jersey: Prentice - Hall.

Grados J., (2005). *Capacitación y Desarrollo de Personal, (2a edición),* México: Trillas.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática INEGI. (2012). *Cálculo de los índices*

— *de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra.* México: Trillas.

Ivancevich, J., (1995). *Human Resource Management.* Nueva York: Prentice – Hall.

Mendoza N., (2005). *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, (5a edición),*

— México: Trillas.

Pérez, R., (1994). *Ingeniería de Gas Natural,* Tesis de Maestría Ingenieros Consultores SRL,

— Maracaibo: Mc. Graw Hill.

Sumanth, D., (2001). *Administración para la productividad total. Un enfoque sistémico y*  
— *cuantitativo para competir en calida precio y tieimpo.* Continental S.A. de C.V. México:  
— Edamex.

# APÉNDICE

## APÉNDICE

### ENCUESTA PARA DETECTAR MEJORAS EN EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

La finalidad de éste cuestionario es identificar la relación entre el Proceso de Capacitación y la Productividad. Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los Datos serán manejados de forma estrictamente confidencial. Agradecemos de Antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado 15 minutos)

### ENCUESTA PARA DETECTAR MEJORAS EN EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

#### **PREGUNTAS GENERALES:**

1.- Favor de Contestar lo más sincero posible no hay respuestas ni buenas ni malas y no es necesario poner tu nombre.

2.- Tachar con pluma Azul la Opción que más se acople a tus necesidades en cada rubro, solo se puede elegir una opción.

**1.- Edad:** (18-20) (21-25) (26-35) (36-40) (41 ó +)

**2.- Sexo:** (Hombre) (Mujer)

**3.- Escolaridad:** (Secundaria) (Prepa) (Técnica) (Licenciatura)(Maestría)

**4.- Religión:** (Católico) (Cristiano) (Ateo) (Otros)

**5.- Estado Civil:** (Soltero) (Casado) (Viudo) (Unión Libre)

**6.- Dependientes Económicos:** (Si) (No)

**7.- Salud Física:** (Muy Bueno) (Bueno) (Regular) (Malo) (Muy Malo)

**8.- Nivel Económico:** (Alto) (Medio) (Bajo)

**9.- Tipo de Nómina:** (Sindicalizado) (Confianza) (Asimilado) (Profesionales)

**10.- Antigüedad en el Puesto:** (- 1 Año) (1 Año) (2-5 Años) (6-10 Años) (+ 10 Años)

**11: Antigüedad en la Empresa:** (- 1 Año) (1 Año) (2-5 Años) (6-10 Años) (+ 10 Años)

**PREGUNTAS ESPECÍFICAS:**

1.- Favor de Contestar lo más sincero posible no hay respuestas ni buenas ni malas y no es necesario poner tu nombre.

2.- Tachar con pluma Azul la Opción que más se acople a tus necesidades en cada rubro, solo se puede elegir

una opción.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

		A	B	C	D	E
1	Recibes Capacitación para Mejorar el desarrollo de tus habilidades en la Actividad que desempeñas?					
2	Puedes aplicar de manera efectiva los cursos que has tomado en tu Área de Trabajo?					
3	Las Instalaciones Físicas (Iluminación, Sillas, Mesas, Ventilación) son las adecuada para la concentración que requieres en tu Capacitación?					
4	¿Consideras adecuada la preparación académica de los Instructores de Capacitación de Gobierno del Estado?					
5	¿La capacitación que has recibido te ha hecho más competitivo?					
6	La capacitación que se le ha brindado a los trabajadores que llevan años dentro del poder ejecutivo del estado de Querétaro les ha dado elementos para enfrentar la innovación tecnológica					
7	¿Consideras que la capacitación que brinda Gobierno del estado te permite lograr tus objetivos del puesto?					

8	El Aprendizaje adquirido en tu Capacitación te motiva?					
9	Has aprovechado más del 80% de los cursos que gobierno pone a tu disposición?					
10	¿La capacitación permite a un trabajador ascender o ser removido a otro puesto?					
11	El personal es promovido debido a sus conocimientos y habilidades demostradas?					
12	¿De acuerdo al puesto de trabajo que ocupas, consideras que necesitas capacitación?					
13	¿Más del 90% de las veces terminas tus actividades laborales dentro del horario de tu jornada laboral en base a lo planeado?					
14	¿Consideras que la productividad en tus funciones dentro de tu trabajo es un factor de mejora en tu salario?					
15	El equipo de trabajo sabe reconocer sus errores?					
16	¿Tienes clara la lista de Actividades que aparecen en la descripción de tu puesto?					
17	¿Terminas tus actividades antes de lo planeado?					
18	¿Consideras que tus Actividades que te fueron encomendadas son las Adecuadas para tus habilidades?					
19	¿Tu jefe inmediato te retroalimenta sobre las Áreas de Oportunidad en tu desempeño laboral?					
20	¿Tienes indicadores en tu Área de Trabajo para que mejores tu rendimiento?					
21	Tu equipo de trabajo es tolerante y paciente en situaciones bajo presión					
22	Se dan a conocer los objetivos en los planes de trabajo?					
23	¿Más del 90% de las veces terminas tus actividades laborales dentro del horario de tu jornada laboral en base a lo planeado?					
24	¿Se toma en cuenta al personal para establecer los Objetivos Propyectados?					