



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

La capacitación como eje integral para el rendimiento del personal de mandos medios: caso empresa de telecomunicaciones.

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

**Presenta:**

María del Carmen Vázquez Cabrera

**Dirigido por:**

**M.A. Francisco Ríos Osornio**  
M.R.I. Mónica María Muñoz Cornejo

SINODALES

M.A. Francisco Ríos Osornio  
Presidente


M.R.I. Mónica María Muñoz Cornejo  
Secretario

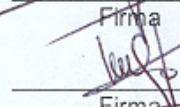
M.A. Josefina Moreno y Ayala  
Vocal

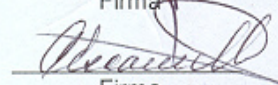
Dra. Clara Escamilla Santana  
Suplente

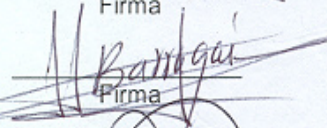
Dr. Fernando Barragán Naranjo  
Suplente

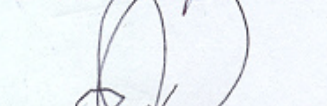
C.P. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad Contaduría y Administración

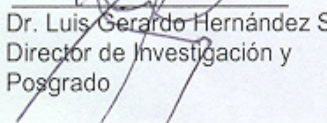
  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y Posgrado

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo describir y evaluar la capacitación que está impactando en el rendimiento del personal de mandos medios en las empresas de telecomunicaciones. Para este sector de servicios, es muy importante la capacitación en la nueva tecnología. La hipótesis del problema que se maneja, es la falta de capacitación idónea que impacta en el rendimiento de los empleados. Las variables son capacitación y rendimiento con sus indicadores correspondientes, como es el caso de la actitud, el conocimiento, la calidad, la oportunidad de esta, así como la eficiencia organizacional. El tipo de investigación es descriptiva. En el diseño de la investigación se desarrolló un cuestionario con 15 ítems y con el aporte del test de Likert. La población investigada es de 40 empleados de mandos medios que operan actualmente supervisando y gestionando la red de telecomunicaciones. Este es entregado en forma directa, la participación es voluntaria y anónima. En los resultados obtenidos se observa que en la actitud de los empleados tiene la tendencia positiva. La oportunidad de la capacitación tiene tendencia negativa y en conocimiento están muy de acuerdo que se necesita para tener rendimiento en el puesto de trabajo actual. En la habilidad tiende a negativo, por que no tienen oportunidad de desarrollar destrezas y conocimiento en relación al rendimiento. El esfuerzo individual es positivo. Se concluye que el rendimiento del personal con mandos medios, obedece a la inadecuada capacitación con respecto a los nuevos gestores o sistemas. Lo que se recomiendan es crear y desarrollar nuevos medios y herramientas de entrenamiento y capacitación, para lo cual se apoyen en su misma infraestructura, convenios y alianzas con instituciones educativas como universidades, escuelas, y herramientas multimedia de educación a distancia.

**(Palabras clave: Capacitación, rendimiento y telecomunicaciones)**

## SUMMARY

The object of this research was to find and evaluate the training which has an impact on the yield of medium management personnel in telecommunications companies. Training in new technology is very important in this service sector. The hypothesis of the problem under study is the lack of ideal training which is reflected in employee yield. Variables are training and yield with their corresponding indicator, such as attitude, knowledge, quality and timeliness, as well as organizational efficiency. This research is descriptive; in its design, we developed a questionnaire with 15 items, using elements from the Likert test. The universe under research consisted of 40 medium management who currently supervise and manage the telecommunications network. Information was delivered directly, and participation was voluntary and anonymous. Results show a positive tendency in the attitude of the employees. The opportunity for training has a negative tendency, and regarding knowledge, all agree that it is necessary for good yield in their present work positions. Regarding ability, the tendency is negative, to yield. Individual effort is positive. The conclusion is that the yield of middle management personnel is tied to inadequate training in relation to new management or systems. The recommendations are the creation and development of training methods and tools based on the already existing infrastructure, agreements and alliances with educational institutions, such as universities, schools and the multimedia tools of distance learning.

**(Key words:** Training, yield and telecommunications)

## DEDICATORIAS

A Dios que sin él, nada.  
A Raül y Jose,  
a Lucha,  
a Rosa, Raúl, Juan y Babín,  
por enriquecer el mundo con ellos,  
a Lulú por su gran apoyo,  
a Amait por su amor.  
Y a mi espectacular familia que es única.

Yo siempre recuerdo a los que se van.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi escuela y a mis profesores M. A. Francisco Ríos, Dra. Mónica Muñoz, Dra. Rosalba Pichardo por haber dirigido la elaboración de esta Tesis.

Así mismo, al Ing. Victor Enriquez por su valiosa ayuda.

Y a todos los que colaboraron para la elaboración de la misma.

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	viii
Índice de gráficas	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>I. Fundamentación del Tema de Investigación</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Identificación del problema	4
1.3. Justificación de la investigación	5
1.4. Antecedentes de la investigación	6
1.5. Ubicación del tema de estudio	7
1.6. Objetivos de la investigación	7
1.6.1. Objetivos generales	7
1.6.2. Objetivos específicos	7
<b>II. Conceptos y Referencias de Capacitación y Rendimiento</b>	<b>8</b>
2.1. Concepto de capacitación	8
2.1.1 Diferencia entre capacitación y adiestramiento	9
2.1.2 Diferencia entre capacitación al empleado y desarrollo del empleado	9

2.1.3	Objetivos de capacitación	10
2.1.4	Proceso de capacitación	11
2.1.5	Ciclo de capacitación	20
2.1.6	Evaluación, control y seguimiento de la capacitación	22
2.1.7	Enfoque de sistemas de capacitación	22
2.1.8	Eficiencia organizacional	24
2.2	Concepto de rendimiento	24
2.3	Concepto de administración del rendimiento	26
2.3.1	Consideraciones iniciales	26
2.3.2	Algunas definiciones	27
2.3.3	Finalidad del administración del rendimiento	30
2.3.4	Desarrollo de las diferentes etapas	31
2.4	Concepto de telecomunicaciones	32
2.4.1	Tipos de servicios	32
2.5	Calidad de la capacitación	36
III.	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Ley Federal del Trabajo	38
3.1	Antecedentes	38
3.2	Constitución política de los estados unidos mexicanos (1917)	39
3.3	Ley federal del trabajo	40
3.3.1	De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores	40
3.3.2	Comisión mixta nacional de capacitación y adiestramiento	43
3.4	Comisión mixta nacional de capacitación y adiestramiento en las empresas de telecomunicaciones	44
IV.	Historia de la Telecomunicaciones en México	49

V. Metodología	60
5.1 Hipótesis	60
5.2 Variables (modelos de capacitación y modelo de rendimiento)	61
5.3 Tipo de investigación	61
5.4 Diseño de la investigación	62
5.5 Diseño del instrumento	62
5.6 Población de la investigación	64
5.7 Prueba piloto	64
5.7.1 Problemas o beneficios de la prueba piloto	65
5.8 Procedimiento de recolección de los datos	65
5.9 Procesamiento de los datos	65
5.10 Análisis de las variables	65
5.10.1 Análisis entre variable capacitación y sus indicadores	66
5.10.2 Análisis entre variable rendimiento y sus indicadores	66
5.11 Comprobación de hipótesis	66
VI. Análisis de Resultados	68
6.1 Análisis e interpretación de resultados	68
Conclusiones	78
Discusión	80
Recomendaciones	84
Bibliografía	86
Apéndice	88



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Página</b>
2.1	Ciclo de capacitación	20
2.2	Proceso de capacitación	22
2.3	Fases de la capacitación	24
2.4	Factores que afectan el desempeño del cargo	25
5.1	Variables implicadas en la hipótesis	61
A-1	Entrevista del análisis del rendimientos	86
A-2	Descripción de los ítems y cuestionario	87

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica</b>		<b>Página</b>
6.1	Actitud ante la capacitación	68
6.2	Oportunidad de la capacitación	69
6.3	Eficiencia de la capacitación	70
6.4	Conocimiento en la capacitación	71
6.5	Calidad de la capacitación	72
6.6	Capacidad Individual	73
6.7	Habilidad en la capacitación	74
6.8	Esfuerzo Individual	75
6.9	Desempeño	76
6.10	Cumplimiento de los objetivos	77

## Introducción

En presente investigación se abordó el tema de la capacitación como eje integral para el rendimiento del personal de mandos en las empresas de telecomunicaciones. Las empresas de telecomunicaciones cambian a partir de 1990, cuando fue privatizada Teléfonos de México, cuando se le da la apertura a otras empresas telefónicas, tales como fue el Avantel, Alestra, Marcatel, que al principio fueron solo con el servicio de larga distancia, posteriormente se le da al servicio de telefonía local, como el caso de Maxcom, Axtel, Iusacell. Se deja de ser un monopolio y la competencia es libre. Las empresas de telecomunicaciones avanzan en la tecnología para ofrecer nuevos y mejores servicios.

Se invierte más de doce mil millones de dólares en infraestructura y se capacita a los empleados en las más diversas habilidades y conocimientos tecnológicos, a fin de estar preparados para enfrentar con éxito el nuevo entorno competitivo, sobre todo en lo que respecta a los servicios de larga distancia. El proceso de apertura a la competencia, que incluyó la interconexión de los competidores a la red de telefonía local. Se trata una transformación trascendente que convierte a las empresas de telecomunicaciones en verdaderas empresas de servicios.

Los servicios no los ofrecen las máquinas, los equipos tecnológicos, si no la capacidad humana, de los hombres y las mujeres de servir a sus semejantes. La transformación es integral del recurso más valioso y preciado con que cuentan las empresas: su personal.

De lo más importante que hace vivir a una empresa (trátase de cualquier tipo de ella), son sus clientes. En un mercado altamente competitivo como es el de las telecomunicaciones, la batalla por mantener y aumentar el número de clientes es crucial para el éxito a largo plazo. Para ello como es necesario que su

personal este altamente capacitado, lo cual conlleva a tener una alta calidad del producto y la calidad del servicio, altas. En otras palabras, no importa que un producto sea perfectamente elaborado; si está apoyado por deficientes sistemas de ventas o de servicios.

Bajo la perspectiva anterior; los programas de capacitación son necesarios para que las empresas lleven a cabo su cometido y función principal. Pero el que no capaciten a su personal en la tecnología que se esta demandando, genera un deterioro en el personal de mandos medios, lo cual se ve reflejado en su rendimiento.

Una empresa moderna tiene que ser altamente competitiva, y para lograrlo debe aprovechar al máximo las habilidades y talentos de cada uno de sus empleados, ya que los seres humanos son los verdaderos motores del cambio. Si los empleados de mandos medios tienen una capacitación inadecuada o se encuentran fuera o a destiempo de este tipo de programas con mayor frecuencia que el grueso de los empleados, esto indica que existen desigualdades en la capacitación que se esta ofreciendo. Esta problemática afecta tanto a la productividad y especialmente el rendimiento de estos empleados.

La capacitación es fundamental en cualquier empresa que se aprecie de ser moderna y estar a la vanguardia. También es de vital importancia porque contribuye al rendimiento individual y grupal del recurso humano a la vez que redundando en beneficios para las mismas.

En las empresas de telecomunicaciones, una parte importante en los procesos administrativos es la capacitación de su personal, el avance tecnológico que se tiene hoy en día. Los servicios que están brindando actualmente son con tecnología muy específica. Las telecomunicaciones tales como son los de transmisión de voz, datos, imagen y conexiones de Internet.

## I. Fundamentación del Tema de Investigación

En el presente capítulo se establecen, los temas que dan partida a la investigación, como es el caso planteamiento, identificación y justificación de la problemática.

### *1.1 Planteamiento del problema*

A partir de la privatización de Teléfonos de México y la apertura de la competencia en la rama de las telecomunicaciones. En el país ha tenido un desarrollo tecnológico impresionante debido a la competencia que se vive y el que las empresas empiezan a buscar su mercado, esto lleva a que estas mismas busquen una mayor calidad para su servicios, y como es bien sabido, que el factor un humano es una parte determinante en las empresas de servicios, que es el sector donde se alojan las empresas de telecomunicaciones. Entre los servicios – presumiblemente actuales – son los de transmisión de voz, datos, imagen y conexiones de Internet.

Las relaciones laborales en este ámbito están viviendo dinámicas transformaciones orientas hacia la tecnología, lo que hace que los trabajadores demanden más conocimientos para poder hacer uso de ella, y así tener un mejor rendimiento en sus labores cotidianas. Pero el que no capaciten en la tecnología que se esta utilizando a todo su personal por igual esta generando un deterioro en el personal de mandos medios, lo cual se ve reflejado en su rendimiento. Como menciona Goncalves, A., (1999), pp. 324, “El recurso humano es fundamental para el buen funcionamiento de una organización, y como se sabe que un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o a la empresa, no aporta gran cosa o puede ser perjudicial contra los intereses de la organización”.

Bajo esta perspectiva los programas de capacitación son necesarios para las promociones, concursos de trabajo o para los aumentos salariales. Bajo cualquiera de estos escenarios, las empresas tienen la responsabilidad de asegurar que los criterios de selección para la capacitación se relacionen con el puesto. Más aún deben existir oportunidades igualitarias en la capacitación para todos los empleados.

### *1.2 Identificación del problema*

Las empresas deben prestar mucha atención a las cuotas de terminación de capacitación. Si los empleados de mandos medios se encuentran con un inadecuado o a destiempo de este tipo de programas con mayor frecuencia que los empleados a su cargo, esto está indicando que existen desigualdades en la capacitación que se está ofreciendo. De las señales más obvias que se ven con esta problemática, son las que se relacionan con el bajo rendimiento, lo cual origina una productividad baja.

La problemática está impactando a la capacitación y el rendimiento del personal de mandos medios de las empresas de telecomunicaciones.

Las gerencias no están llegando a sus metas, debido a que el trabajo del empleado de mandos medios no se encuentra al nivel que se requiere para este tipo de empresas. También se observan otras evidencias de un rendimiento inadecuado, asumiendo que el personal está haciendo un esfuerzo satisfactorio, tal vez estos indicios de que las habilidades necesitan afinarse.

Es importante que al administrar el rendimiento de los empleados de mandos medios, se estén tomando los indicadores correspondientes a cada tipo de trabajo que estos desempeñan, porque no se puede ver igual a una persona que se encarga de procesos administrativos, como otra que se encarga de gestionar la red de telecomunicaciones.

Nuevamente las empresas deben vigilar estas actividades y realizar auditorias periódicas para asegurar un total cumplimiento de las leyes sobre las oportunidades igualitarias en el trabajo, como esta descrito en la Ley Federal de Trabajo vigente en México.

### *1.3 Justificación de la investigación*

La capacitación es fundamental en cualquier empresa que se aprecie de ser moderna y estar a la vanguardia en tecnología. El miedo a la obsolescencia en ramo de la telecomunicaciones, también es una de las razones por la cual, las empresas se preocupan por capacitar a sus empleados, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para estas empresas, la capacitación debe ser vital importancia porque contribuye al rendimiento individual y grupal de los empleados a la vez que redundando en beneficios para las mismas.

Chiavenato, I. (1999), cap. 5, identificó los beneficios de una buena capacitación:

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la empresa
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Mejora la comunicación entre grupos de trabajo
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar

Otro aspecto importante como objeto de estudio es el rendimiento de los empleados de mandos medios. Para este efecto, se tuvo en cuenta que los

elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos debe establecerse desde el principio. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

También pretende dejar claros los resultados esperados en términos de calidad, costos y oportunidad, individual y grupal, para continuar con un proceso de seguimiento.

#### *1.4 Antecedentes de la investigación*

Quezada. G, (2000), comenta en su trabajo descrito en internet (<http://www.monografias.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtml>) que si se logran beneficios en la productividad únicamente haciendo que la gente trabaje en forma más inteligente y no porque trabaje más duro, eso es suficiente y se multiplica varias veces. Cuando se les pregunta a los empleados si tienen los conocimientos necesarios para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta veraz. Algunos trabajadores creen que si no responden afirmativamente, no obtendrán las oportunidades que desean. Otros pueden ocultar su falta de conocimientos o comprensión por timidez o temor. Chiavenato, I. (1999), pp. 556, dice que es necesario evaluar la competencia de cada empleado, para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

En empresas de telecomunicaciones, una parte medular en los procesos administrativos es la capacitación de su personal, por el avance vertiginoso de la tecnología que se tiene hoy en día.

Por la naturaleza de su puesto, los empleados de mandos medios deben supervisar y administrar al personal que esta bajo su mando pero al no



tener la capacitación adecuada para ello, se ve reflejado en su rendimiento, los indicadores que ellos presentan están por debajo de lo esperado para la gestión, supervisión y solución de problemas específicos, lo cual les pone en desventaja.

### *1.5 Ubicación del tema de estudio*

En cuanto a los sujetos de investigación: fueron 40 empleados de mandos medios de las empresas telecomunicaciones.

En cuanto a tiempo: El estudio se realizó en el periodo de abril a julio de 2006.

### *1.6 Objetivos de la investigación*

#### *1.6.1 Objetivos Generales*

En la presente investigación posee el propósito general de describir y evaluar para identificar el impacto de la capacitación en el rendimiento del personal de mandos medios en las empresas de telecomunicaciones.

#### *1.6.2 Objetivos Específicos*

- a. Verificar las relaciones de la capacitación y sus indicadores en las empresas de telecomunicaciones con el rendimiento del personal de mandos medios.
- b. Describir los distintos indicadores que llevan esta situación, donde no se están alcanzando las metas y los resultados esperados de este personal. Así como resaltar la importancia de capacitarse y mantener actualizado.

## II. Conceptos y Referencias de Capacitación y Rendimiento

Para el presente estudio se exploran los autores más relevantes que presentan los conceptos que atañen a este. Se define los conceptos clave, como son capacitación, rendimiento y telecomunicaciones. Así mismo están descritas las diferencias entre capacitación y adiestramiento, así como también de capacitación al empleado y desarrollo del empleado. Se describieron los objetivos, el proceso y el ciclo de capacitación.

Se presenta la administración del rendimiento, la finalidad y el desarrollo de esta. En cuanto a telecomunicaciones, la descripción y los servicios que están ofreciendo las empresas en el momento en que se realiza la investigación.

### 2.1 *Concepto de Capacitación*

De Censo, D. (2005), pp. 227, define la capacitación *“es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor rendimiento de todos los empleados en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno”*.

Otra definición dada por Robbins, S. (1999), pp. 389, dice que la capacitación es una manera de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia. En este concepto lleva a dos elementos personales: capacitador y capacitando.

Capacitador: Es la persona especializada en el ramo en que se va dar la capacitación y es el encargado de enseñar al empleado las nuevas técnicas a utilizar dentro de la empresa.

Capacitando: Es la persona que va a aprender no sólo los conocimientos básicos, sino también a manejar diferentes situaciones así como corregir sus propios errores con el fin de obtener un desarrollo personal.

Otro autor que conviene en los términos que ya se han definido es Rodríguez, M. (1991), pp. 238, "*Capacitación del adjetivo capaz, y éste del verbo latín cápere que significa dar cabida. Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimiento, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.*"

### 2.1.1 *Diferencia entre Capacitación y Adiestramiento*

La premisa que se formó para la presente investigación, es que la capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

### 2.1.2. *Diferencia entre Capacitación al empleado y desarrollo del empleado.*

Para efecto del trabajo de investigación es conveniente también diferenciar lo que es capacitación al empleado y desarrollo del empleado, que se vean como conceptos distintos. Aunque ambos son similares en los métodos utilizados para afectar el aprendizaje, sus marcos temporales son diferentes. Esto lo indica De Censo, D. (2005), pp. 232.

Se define desarrollo del empleado, es que la capacitación esta orientada a que el empleado se capacite para avanzar en su carrera dentro de la empresa, que avance a un puesto superior al que se esta desempeñando actualmente.

De Censo, D. (2005), muestra como con frecuencia, la capacitación y desarrollo en una organización es la responsable de ayudar a los empleados a maximizar su potencial. El principal objetivo es estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización.

Sherman, A. (1998), pp.170, plantea que el desarrollo del empleado debe planearse, hacer algo más que limitarse a adquirir el conocimiento y habilidades específicos de un puesto. El conocimiento del puesto también es esencial, pero es preciso desarrollar otras habilidades para tener éxito como empleado.

La capacitación está más orientada hacia el presente se centra en los puestos de trabajo actuales de los individuos estimulando las habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo.

### *2.1.3 Objetivos de la capacitación*

Robbins, S. (1999), pp. 393, indica que la capacitación propiamente como tal consiste en:

- a. Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea.
- b. Ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión.
- c. Luego permitir que el personal se desempeñe solo.
- d. Evaluar el rendimiento laboral.
- e. Capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación.

Es posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes de que un trabajador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha obtenido el conocimiento, este puede 6) consolidar sus conocimientos capacitando a otra persona.

#### 2.1.4 Proceso de capacitación

El proceso de la capacitación que da Chiavenato, I. (1999), pp. 561.

Primer paso: Determinación de necesidades de capacitación

Si la actividad de capacitación no esta fuertemente alineada con los intereses de la empresa es muy difícil justificarla.

Toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente.

Sería adecuado que los involucrados realicen correctamente actividades que nunca hicieron sin que mediase una acción de aprendizaje. La búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

A el departamento responsable, ya sea recursos humanos o el staff, que le competan todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

a. Evaluación de rendimiento:

Mediante la evaluación de rendimiento es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

b. Observación:

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño al equipo, atraso con relación a los tiempos y movimientos para la solución de un problema con la red, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo.

c. Cuestionarios:

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

d. Solicitud de supervisores y gerentes:

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

e. Entrevistas con supervisores y gerentes:

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

f. Reuniones interdepartamentales:

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos de la gerencia, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

g. Examen de empleados:

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

h. Modificación de trabajo:

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesaria la capacitación previa de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

i. Entrevista de salida:

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la empresa, susceptibles de correcciones. Lo que se debe estar atento a este tipo de cuestiones ya que ayudan a mejorar los procesos.

j. Análisis de cargos:

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos, de adaptar métodos didácticos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaban futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o

problemas comunes de necesidades de capacitación ya existentes (indicadores a posteriori).

a. Indicadores a priori:

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleado.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Adquisición de nueva tecnología y equipos para operarlos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

b. Indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con el puesto en producción nuevos gestores con nueva tecnologías de telecomunicaciones o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

Problemas con la nueva tecnología:

- Calidad inadecuada en el manejo de los gestores.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos tecnológicos.



- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de equipos.
- Exceso de errores.
- Elevado tiempo para solucionar los problemas.

Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Numero excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Segundo paso: Programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación, para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?

5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a) ¿Qué debe enseñarse?
- b) ¿Quién debe aprender?
- c) ¿Cuándo debe enseñarse?
- d) ¿Dónde debe enseñarse?
- e) ¿Cómo debe enseñarse?
- f) ¿Quién debe enseñar?

#### Planeación de la capacitación

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.

- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquetas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
  - Número de personas.
  - Disponibilidad de tiempo.
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
  - Características personales de comportamiento.

Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.
- Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje

El proceso de capacitación que propone Sherman, A. (1998), pp.176. La capacitación está más orientada hacia el presente se centra en los puestos de trabajo actuales de los individuos estimulando las habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo. Por lo tanto la capacitación requiere de seguir un proceso elaborado donde se tenga una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez.

Durante la capacitación del personal, como define op, cit. (1998) es necesario:

- a. Evaluar constantemente el nivel de comprensión.
- b. Adecuar el nivel de capacitación a los participantes.
- c. Presentar un número limitado de conceptos por vez.
- d. Separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples.
- e. Involucrar a todos los trabajadores (para que todos participen activamente, no sólo observar la demostración de un individuo)
- f. Usar material visual.
- g. Estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema.

Como en cualquier circunstancia relacionada con el aprendizaje, los empleados van a sentirse mejor si el supervisor o entrenador es amable y muestra paciencia. Los elogios honestos y merecidos también ayudan.

Chiavenato, I. (1999), pp. 560, sugiere que el proceso de capacitación debe incluir cuatro tipos de cambios de comportamiento.

1. Transmisión de información. Como elemento esencial de los programas de capacitación es el contenido: distribuir información entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. Casi siempre la información es genérica y referente al trabajo; información acerca de la empresa, tal como sus productos, sus servicios, su

organización, su misión. Puede tener nuevos conocimientos que puedan transmitirlos.

2. Desarrollo de habilidades. Principalmente aquellas destrezas y conocimientos que van relacionados con el rendimiento del cargo actual o de posibles proyectos futuros.
3. Desarrollo o modificación de actitudes. Esto es el cambio de actitudes negativas por actitudes favorables entre los empleados, aumento de motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y supervisión. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes.
4. Desarrollo de conceptos. La capacitación debe ser dirigida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando al personal de mandos medios y/o gerentes que pueden pensar en términos globales y amplios.

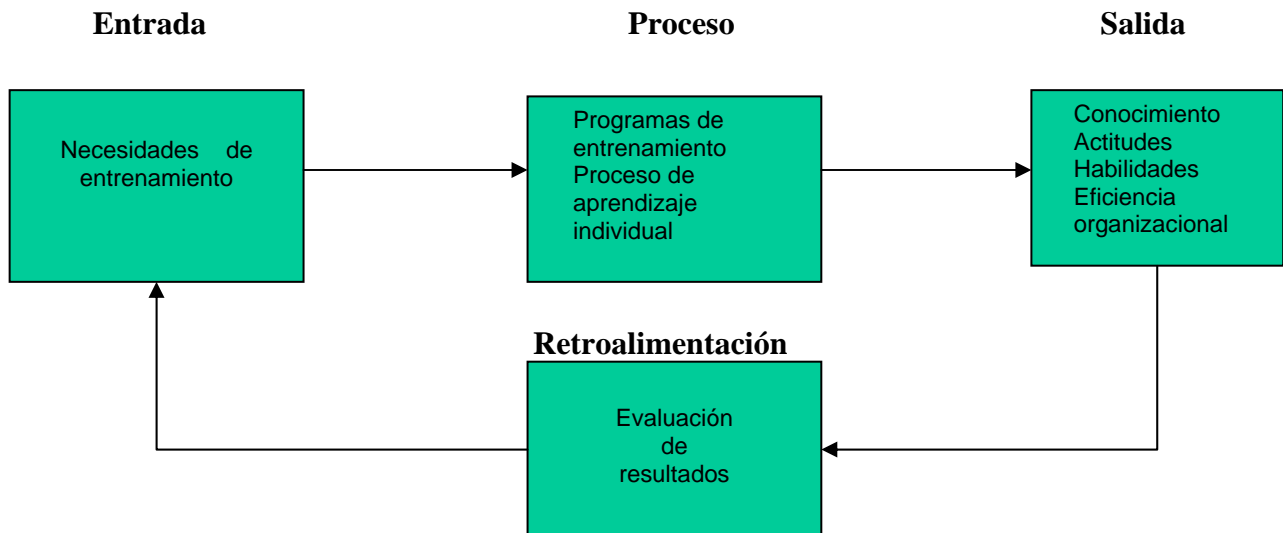
La capacitación en el puesto proporciona una experiencia directa en condiciones normales de trabajo, así mismo, da una oportunidad de que el instructor o entrenador desarrolle buenas relaciones con los empleados nuevos. Para poder tener calidad en el puesto de trabajo es necesario que el empleado lleve una buena y real capacitación adecuada a su nivel y funciones. Para que esto se lleve a cabo Sherman, A. (1998), pp. 177, recomienda lo siguiente:

- a. Desarrollar metas, mediciones realistas o ambas para cada área de capacitación en el puesto.
- b. Planear un programa de capacitación especial para cada participante.
- c. Ayudar a gerentes a establecer un clima no intimidante que propicie el aprendizaje.
- d. Realizar una evaluación con cierta periodicidad después de concluir la capacitación para impedir la marcha atrás.

### 2.1.5 Ciclo de capacitación

Como Chiavenato, I. (1999), pp. 560, proporciona que la capacitación da los medios para posibilitar el aprendizaje. Donde este mismo surge como fenómeno dentro de individuo como un resultado de sus mismos esfuerzos. La capacitación debe de orientar el aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos para desarrollar sus actitudes y habilidades que les ayuden a si mismos y a su empresa. Esto nos da como resultado un ciclo de eventos como un proceso continuo que se renueva cada vez. Como se observa en el cuadro 2.1

Cuadro 2.1 Ciclo de capacitación



Fuente: Chiavenato, I. 1998, Administración de Recursos Humanos, Pág. 260

Este proceso de capacitación se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- a. Entradas (inputs). Individuo en capacitación, recursos empresariales, información habilidades.
- b. Procesamiento u operación (throughputs). Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento.
- c. Salidas (outputs). Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional.

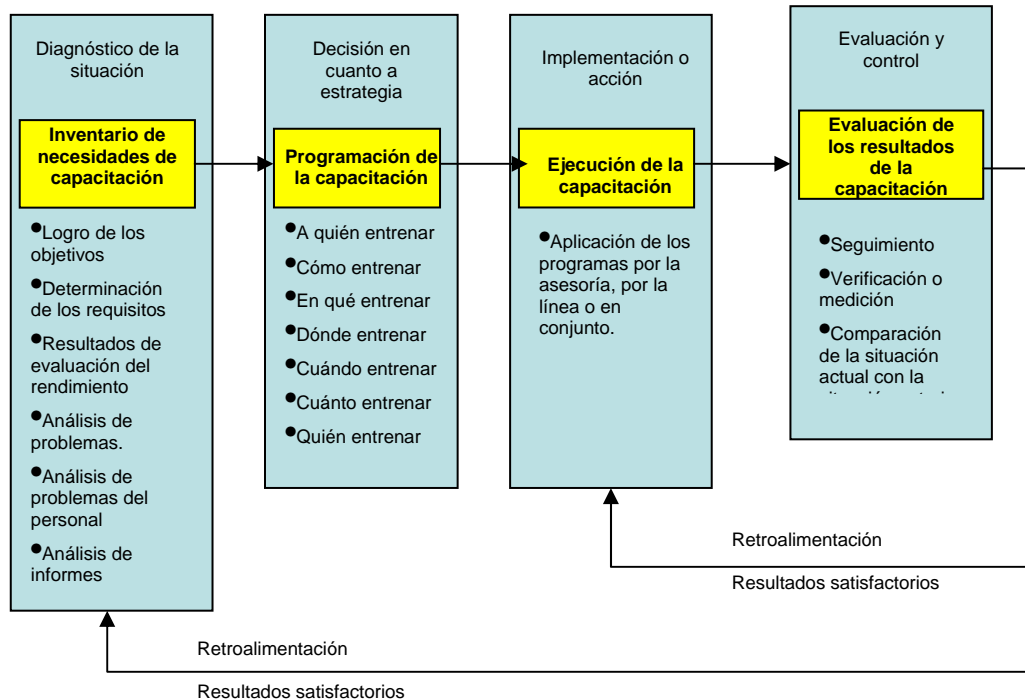
La capacitación es una responsabilidad de la línea y función de recursos humanos o un staff, puede asumir diversidad de configuraciones en las empresas, que puede ser un modelo centralizado en el departamento correspondiente, o hasta un modelo en extremo descentralizado en la misma línea. Los dos modelos no son satisfactorios para los extremos. Para que haya responsabilidad de la línea y función del departamento responsable en la capacitación, lo ideal es que fuera un modelo equilibrado, donde la línea asume la responsabilidad de la capacitación, pero obteniendo una asesoría especializada del organismo responsable, en forma de inventarios de necesidades y diagnósticos de capacitación y programación del mismo.

El contenido del programa debe ajustarse a las funciones y por tanto al ciclo de la misma. Con la ayuda de los responsables se permite identificar las necesidades, tanto así como los conocimientos, destrezas y características personales.

El ambiente favorable con respecto al ciclo de capacitación, es terreno para estudiar adecuaciones administrativas, y de orden interno al contenido, a los planes para el mejoramiento de destrezas y habilidades para el buen desempeño y el enriquecimiento personal.

Las etapas se observan en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2 Proceso de Capacitación



Fuente: Chiavenato, I. 1998, Administración de Recursos Humanos, Pág. 562

### 2.1.6 Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

En el proceso de capacitación, no se debe perder de vista que hay una evaluación, que es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un programa de capacitación, durante y al finalizar este. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de esta misma. Es parte del ciclo de la capacitación.

### 2.1.7 Enfoque de Sistemas de Capacitación

Sherman, A. (1998), pp. 200, da la pauta donde a que la meta primaria de capacitación es contribuir a la metas globales de la empresa, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista estas metas y estrategias organizacionales.



Se tiene que asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el rendimiento individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático de capacitación. Este enfoque supone cuatro fases:

- a) Evaluación de necesidades
- b) Diseño de programa
- c) Instrumentación
- d) Evaluación

Tipos de Capacitación que aporta Sherman, A. (1998), pp. 200:

- Habilidades básicas en computación
- Habilidades y desarrollo ejecutivo
- Habilidades y conocimientos técnicos
- Habilidades de supervisión
- Habilidades de comunicación
- Relaciones y servicios con los clientes
- Nuevos métodos y procedimientos
- Desarrollo ejecutivo
- Crecimiento personal
- Habilidades de oficina y secretarias
- Relaciones con los empleados y laborales
- Educación de los clientes
- Bienestar
- Ventas
- Educación básica y correctiva

### 2.1.8 Eficiencia organizacional

Para Sherman, A. (1998), pp. 172, la eficiencia organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en la cuales debe enfatizarse la capacitación.

Cuadro 2.3 Fases de la Capacitación.

<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>
<b>Evaluación de Necesidades</b>	<b>Diseño</b>	<b>Implementación</b>	<b>Evaluación</b>
Análisis organizacional	Objetivos de instrucción	Metodología para el puesto	Reacciones
Análisis de tareas	Disposición del participante	Metodología para otros puestos	Aprendizaje
Análisis de personas	Principios de aprendizaje	Desarrollo ejecutivo	Trasferencia de comportamiento Resultados

Fuente: Sherman, A., Administración de Recursos Humanos, 1996, pag. 239.

Ahora las fuerzas que influyen en las necesidades de capacitación, la eficiencia organizacional realiza un examen minucioso de los recursos (tecnológicos, financieros y humanos) disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación.

Las organizaciones reúnen datos para análisis, como la información sobre costos directos e indirectos de la mano de obra, calidad de los bienes o servicios, ausentismo, rotación y cantidad de accidentes. Los reemplazos potenciales y el tiempo necesario para capacitarlos son otros factores importantes en el análisis de la organización.

### 2.2 Concepto de Rendimiento

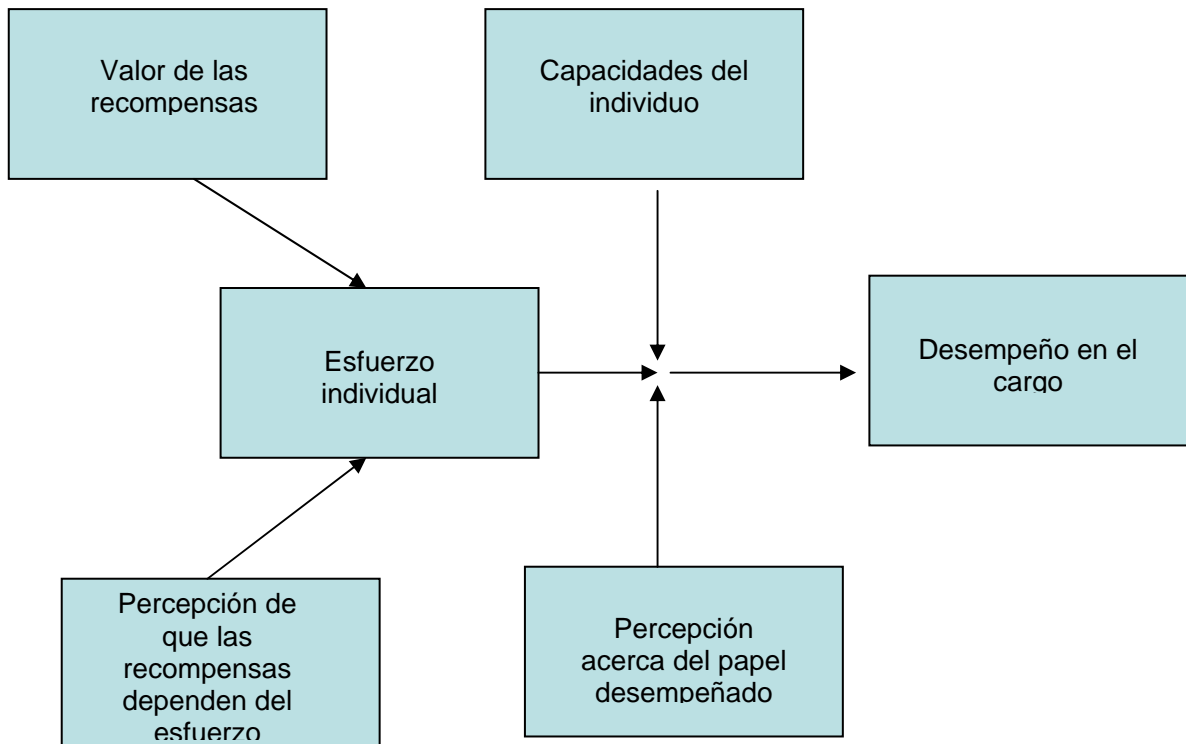
*“En un contexto empresarial, el concepto de rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que*

realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización". Definición que da wikipedia en internet (<http://es.wikipedia.org/wiki/Rendimiento>).

Para la presente investigación, el rendimiento del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. Chiavenato, I. (1999), pp. 355, describe que es situacional en extremo, va a variar de persona a persona y depende de innumerables factores condicionales que influyen poderosamente.

Ahora se ve que el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de cada persona y de cómo perciba su papel o rol que desempeñará. Así mismo el rendimiento del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza, cabe mencionar entre ellas encontramos la capacitación. Como se observa en el cuadro 2.4.

Cuadro 2.4 Factores que afectan el desempeño del cargo



Fuente: Chiavenato, I. 1998, Administración de Recursos Humanos, Pág. 356

### *2.3 Concepto de administración del rendimiento*

La definición que da Chiavenato, I. (1999), pp. 356, de la administración del rendimiento es una apreciación sistemática del rendimiento de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Otra definición, de Rodríguez S. (2000), pp. 248, es la forma de medir los resultados para mejora del rendimiento del personal incorporado a la empresa, con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones. La evaluación del rendimiento puede usarse con dos fines: calificativo y con fines de desarrollo.

#### *2.3.1 Consideraciones iniciales*

De Censo, D. (2005), pp. 284, dice que la Administración del Rendimiento es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal en el ambiente de trabajo, orientado a evaluar los resultados esperados en la ejecución de un proceso, utilizando el “acompañamiento” como recurso principal para optimizar los resultados.

Garzón, M. (2000), pp. 120, da como un enfoque sistemático de la administración del rendimiento, cuando se integran las acciones administrativas para disminuir individual y colectivamente los rendimientos no deseados e incrementar los deseados. También se dejan claros los resultados esperados en términos de calidad, costo, esfuerzo, habilidades y oportunidad, individual y grupal, para continuar con un proceso de seguimiento. Ahora la administración del rendimiento pretende por prevenir un buen rendimiento al acompañar al empleado y plantearle mejoras en los procesos que ejecuta, o en los resultados que debe alcanzar. Para lograrlo, es necesario hacer acuerdos dejando constancia de ello, cada vez que el empleado lo requiera el resultado.

Para la administración del rendimiento, Garzón, M. (2000), pp. 120, indica que deben existir medidores (costo-esfuerzo-habilidad-calidad-oportunidad), puesto que si no los hay, no será fácil cuantificar el rendimiento. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes. La medición reduce el sentimentalismo y aumenta la solución constructiva de los problemas.

Se tiene que tener en cuenta que esta también debe generar un ambiente en el que el empleado experimente la necesidad de ayuda para mejorar su rendimiento al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta más para calificar y castigar si el resultado es el esperado.

En este punto Garzón, M. (2000), pp. 187, comenta que será útil en el caso extremo en que se deba tomar una acción drástica. Aquí se podrá justificar la decisión en los datos cuantificados y conservados como historia de los resultados alcanzados en acuerdos y revisiones anteriores con el empleado.

### 2.3.2 Algunas definiciones

Robbins, S. (1999), pp. 100, comenta que la administración del rendimiento: *“proceso orientado a analizar, comparar y evaluar los resultados de los empleados frente a los logros obtenidos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”*.

Op. Cit. (2000), pp. 286, define los conceptos como: planear, registrar, controlar, corregir, evaluar y reconocer el rendimiento.

Rendimiento: *“conjunto de resultados laborales esperados que se reconocen por su calidad, costo y oportunidad”*, op. cit. (2000), pp. 288.

Para comprender acerca de los múltiples factores que afectan al rendimiento de los empleados, hace falta entender que el trabajo es mucho más

que la posibilidad de ganar dinero para subsistir. Los empujados ponen en juego en el trabajo sus capacidades, virtudes, problemáticas y dificultades.

Resultado: el producto o efecto final de un proceso.

El resultado del trabajo que llevan a cabo los empleados es muy importante para definir el desempeño y las metas del departamento.

Proceso: *“conjunto de operaciones o tareas (manuales o mentales) sucesivas y/o paralelas, desarrolladas o realizadas con la utilización de diferentes medios (máquinas, materiales, métodos, normas, hombre, medidas.) con el fin de obtener un resultado. El proceso requiere estar claramente definido para poder analizarlo, evaluarlo, controlarlo y finalmente mejorar el resultado”*, Garzón, M. (2000), pp. 122.

Medidas, medidores o índices de gestión: *“calificaciones de tipo “cantidad” con las que se miden los resultados parciales o finales del proceso, comparándolos con el resultado esperado (calidad, oportunidad y costo); o “calidad”, medidor o índice de gestión con la que se pueden evaluar algunas características de un resultado. La calidad considera tres dimensiones: exactitud, clase o estilo, e innovación”*.

Exactitud: por ejemplo: número de errores en..., número de retrasos en la sustitución de refacciones para las centrales por..., número de descuadres en..., número de correcciones en..., número de veces que repite una acción por error..., no cumplió con x número de normas y son éstas:..., número de veces que debe corregirse un programa después de entregarlo al jefe. Estos errores, al ser corregidos generarán un costo adicional operacional que disminuye la productividad.

Clase o estilo: *“se define como la superioridad comparativa de un servicio más allá de la exactitud”*. Es una de las medidas complejas de utilizar, debido a que no es fácil señalar en términos del cliente o del

*servicio. Sin embargo, medirla es de suma importancia. Para lograrlo se debe establecer algunos puntos de referencia para definir si se tiene o no. Estos puntos de referencia se usan y aceptan como medidores válidos”, Robbins, S. (1999), pp. 478.*

Se como el resultado de la actitud, se pueden definir algunos medidores como: el saludo adecuado; la sonrisa; señales de respeto, el tono de la voz; las palabras de cortesía, como gracias, a la orden, es tan amable. Otro ejemplo puede darse en términos de la amabilidad, cortesía, paciencia, claridad con la que se dan ciertas indicaciones para el uso o aplicación de un producto, o se escucha y se solucionan algunas quejas o reclamos.

*Innovación: consiste en generar nuevas ideas, nuevas formas de hacer o utilizar “cosas”. “La innovación no será necesaria en algunos rendimientos, por lo que se podrá dejar de medir. Esto no quiere decir que no sea útil e importante para la empresa. Es bueno motivar e incentivar a que se dé en cualquier cargo, orientando ésta a lograr mayor productividad organizacional. La innovación puede ser medida por los parámetros de calidad, oportunidad o costo, siendo el más conveniente este último” Garzón, M. (2000), pp. 200.*

*Oportunidad: “esta categoría de la medición está en función del tiempo y lugar, por ejemplo: el tiempo que se demora atendiendo un reporte de corte de fibra o falla en general en la red, se compromete con una hora y tiempo de solución, el compromiso de reestablecer el servicio y con ciertas condiciones”, op. Cit (2000), pp. 205.*

*Costo: es la categoría de medidor más utilizada, expresándose siempre en términos monetarios. Este es el más claro indicador, pues al fin de cualquier proceso, una empresa mide su productividad en estos términos. Como se puede deducir, el costo determina, más fácilmente, cuán productivos se es.*

### 2.3.3 Finalidad de la administración del rendimiento

Al facilitar la administración del rendimiento, Chiavenato, I. (1999), pp. 363, da que los beneficios son; el logro de objetivos y metas corporativas a través de la identificación sistemática y periódica de la calidad, la oportunidad y el costo (productividad) en los resultados de los procesos. Propiciar planes de mejoramiento individual y grupal que generen a su vez desarrollo de las personas, ayuden a la gestión administrativa, mejoren las relaciones jefe-subordinado e incrementen la productividad.

La administración del rendimiento propone las siguientes etapas para hacer uso útil de ella:

1. Revisar con el empleado los procesos y resultados que él logra y enfocarse sólo en los que debe realizar, desechando aquellos que no son útiles ni requiera la organización. Sólo lo que hay que hacer.
2. Luego, teniendo presente “lo que hay que hacer”, revisar el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades humanas que el empleado requiere para mejorar sus resultados. Lo que debe tener para hacerlo bien.
3. Ahora, establecer las metas y objetivos a corto y mediano plazo que puedan ser medibles, buscando mejorar el rendimiento. Se tiene que ser claro y concreto en el resultado esperado. Lograr el mejoramiento del “tener”.
4. Posteriormente, revisar el progreso alcanzado por el empleado utilizando los medidores planteados por la Administración del Rendimiento (calidad, costo y oportunidad). Si en algunos casos no alcanza las metas u objetivos planteados, se debe comenzar de nuevo en el paso uno hasta lograr el resultado esperado. Logrando ser “mejor” (pensar y actuar).



### 2.3.4 Desarrollo de las diferentes etapas

Las etapas son propuestas por Garzón, M. (2000), pp. 219.

El problema de la administración del rendimiento en las empresas conduce a encontrar soluciones que se transformaron en métodos. En esta parte es donde surge la necesidad de desarrollar las etapas, pero con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre el personal involucrado.

Primera etapa: entrevista de análisis de rendimiento:

Responsables y responsabilidades:

El jefe: en esta primera etapa, se responsabiliza de realizar una entrevista de análisis con el empleado con el fin de detectar qué rendimientos no alcanzan cierto grado de aceptación, frente a algunos medidores.

El empleado: se responsabiliza de asumir su mejoramiento estableciendo metas u objetivos frente a aquellos resultados que debe mejorar.

Preparación de la entrevista:

1. Separar en una agenda el día y la hora que se debe reunir con el empleado.
2. Generar un ambiente propicio de respeto, cordialidad y amabilidad para facilitar la comunicación.
3. Tratar de tener una lista con aquellos procesos en los que el empleado debe mejorar sus resultados, buscando expresar éstos en los términos de calidad, oportunidad y costo.
4. Comenzar la entrevista por darle reconocimiento al empleado de aquellos procesos en los que obtiene buenos resultados.

5. Siempre que se determine qué proceso debe corregir para lograr mejor resultado, preguntar al empleado qué opinión tiene al respecto.
6. Tratar de construir sus mensajes con palabras que no hieran sentimientos, referirse más bien en términos de cifras, datos y hechos.
7. Dejar por escrito la entrevista.

Puede consultar el formato de entrevista para la administración del rendimiento en el apéndice 1.

#### *2.4 Concepto de Telecomunicaciones*

Se encuentra una definición en internet en el sitio de wikipedia (<http://es.wikipedia.org/wiki/telecomunicaciones>). Se denomina telecomunicación a la técnica de transmitir un mensaje desde un punto a otro, normalmente con el atributo típico adicional de ser bidireccional. Proviene del griego *tele*, que significa distancia. Por tanto, el término telecomunicación cubre todas las formas de comunicación a distancia, incluyendo radio, telegrafía, televisión, telefonía, transmisión de datos e interconexión de computadoras.

##### *2.4.1 Tipos de servicios*

De los servicios descritos en la página web de Teléfonos de México (<http://telmex.com.mx>) que proporcionan actualmente las empresas de telecomunicaciones son los siguientes:

###### a) Telefonía local (hogar o negocio)

La línea es el servicio telefónico básico que permite a estar comunicados a los clientes. Además con una variedad de servicios digitales.

b) Larga distancia

El Servicio de larga distancia permite hacer llamadas nacionales al interior del país e internacionales a cualquier parte del mundo. Operadoras Lada 020 y 090 llamadas nacionales e internacionales desde México, por cobrar o con pago origen. México vía lada llamadas desde varios países del extranjero a México, con pago en México en el número a donde se marcó.

01 800 savings. Cuando se esta de viaje en México, comunicarse desde cualquier teléfono público a cualquier parte de México y el mundo. Se cuenta con tres alternativas de pago de tu llamada.

c) Acceso a internet (vía telefónica (dial up) o de banda ancha o alta velocidad)

Es el servicio de internet dial up que permite conectarte a través de la línea

Es el servicio de Internet de Banda Ancha que te permite:

- Conexión permanente a Internet de alta velocidad.
- Navegar y hablar al mismo tiempo.
- Navegar sin cables en tu casa y sitios públicos

Internet Wifi

Es el servicio de Internet Inalámbrico de Teléfonos de México que permite:

- Conexión sin cables a alta velocidad.
- Acceso a Internet en sitios públicos (hot spots).

El servicio de acceso a Internet de alta velocidad para negocios que le permite conectar a Internet varias computadoras y al mismo tiempo ocupar la línea

#### d) Soluciones de red (redes privadas virtuales)

##### A. Conexión segura

Es el servicio que le permite crear red privadas virtuales, es decir, podrá conectar las localidades o sucursales de su negocio, con la oficina central o corporativa, de manera segura y confiable.

##### Características

- Envío y recepción de archivos.
- Consulta a bases de datos (inventarios, cotizaciones, pedidos, llenado de formatos).
- Aplicaciones específicas por sector (POS, cajeros automáticos, reservaciones, manejo de fuerza de ventas, seguros, facturación).
- Aplicaciones de comercio electrónico (B2B, integración de cadena de suministros).
- Creación de extranet para comunicación con socios, proveedores y clientes.

Este servicio se recomienda exclusivamente para la transmisión de datos, ya que no se puede garantizar calidad de servicio en el transporte, para este tipo de aplicaciones, existen otras soluciones, como Frame Relay y RPV Multiservicios.

##### Beneficios

- Seguridad: La información viaja a través de la infraestructura de NET sin acceder a Internet, razón por la cual, ninguna persona ajena puede intervenir en el túnel.

- Oportunidad: Usar los accesos Prodigy Infinitum y el equipamiento de los nodos remotos para aumentar la productividad.
- Reducción de costos: No se requiere de equipo terminal especial en los nodos remotos, por lo que disminuyen los costos de habilitación, mantenimiento de equipos, y renta de la red de comunicación.
- Autoaprovisionamiento: Puede dar de alta nuevos sitios de manera sencilla y rápida, ya que con el usuario de administración se tiene acceso al sistema en cualquier momento.
- Flexibilidad: Incrementar el número de sitios de acuerdo a las necesidades, sin grandes inversiones.
- Escalabilidad: Permite tener un gran número de usuarios remotos conectados hacia el nodo central.
- Conectividad sencilla: Fácil conexión de nodos remotos hacia el central. Solo necesita teclear la clave de acceso y código de usuario.

d) Redes de datos (frame relay, Redes Privadas Virtuales a través de túneles L2TP)

#### B. Frame relay

Servicio para la transmisión de datos a velocidades desde 64 hasta 2048 Kbps, que permite la interconexión de múltiples localidades distribuidas en cualquier parte de México, para el intercambio de información entre ellas.

Diseñado para aplicaciones que generan tráfico cuyo comportamiento es por ráfagas (burst traffic) de altos volúmenes y transmisión frecuente; para lo cual se establece una conexión virtual permanente entre el origen y el destino. La topología estándar del servicio es tipo estrella.

## Modalidades

Servicio puro: Servicio de acceso a la Red Frame Relay, enfocado a empresas que cuentan con equipamiento de acceso propio para la transmisión de datos.

Puerto extendido: Servicio integral que ofrece el acceso, equipamiento necesario y conexión a la Red Frame Relay, para la transmisión de datos. Se ofrece mediante un esquema de renta mensual fija que no requiere inversión inicial.

Pvc de respaldo: Servicio complementario que, mediante la configuración de un circuito alternativo, proporciona respaldo al nodo central en caso de caída del medio o equipo.

## Beneficios

- La mayor calidad, disponibilidad y cobertura a nivel Nacional.
- Flexibilidad en la elección de velocidades de conexión, según se requiera.
- Respaldo de la mejor tecnología de comunicaciones en México.
- Acceso de servicios globales de transmisión de datos con un único punto de contacto y una sola factura.

### *2.5 Calidad de la capacitación*

Mejorar los estándares de capacitación para que esta sea más efectiva y pertinente para los trabajadores. Uno de los principales desafíos que se enfrentan los organismos técnicos de capacitación es el cumplimiento de una acreditación bajo normas que los certifiquen para seguir operando. Lo descrito en la página web de diario pyme (<http://www.diariopyme.cl/newtenberg/1792/article-69767.html>).

La responsabilidad de la capacitación, es la gestión de recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo, diseño y ejecución de la actividad de capacitación, medición, análisis y mejora continua de los procesos vinculados a una capacitación de calidad.

También se tiende al desarrollo de nuevas tecnologías y contar con una visión respecto a las oportunidades y alternativas, además de que se integren a programas de fortalecimiento y desarrollo en el ámbito tecnológico.

Una propuesta para mantener la calidad en la capacitación es trabajar con simuladores de manera virtual, así como la capacitación a distancia, que se abre paso de manera agigantada.

### III. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Ley

#### Federal del Trabajo

Frente a la opinión generalizada de los tratadistas de derecho industrial, obrero o del trabajo, en el sentido de que esta disciplina es el derecho de los trabajadores subordinados o dependientes, y de su función del trabajador, y en las cuales toma como base los principios revolucionarios del derecho del trabajo y de la previsión social.

A continuación se reseña el marco legal que tiene la capacitación en México.

#### 3.1 *Antecedentes*

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

Frost (1974), dice en el sitio propio del autor en internet (<http://www.frost.com/prod/servlet/training-in.pag>), que en el contexto de la organización social, económica y religiosa de los aztecas se encuentra que ya existía una educación para el trabajo en el tepochcalli y el calmecac, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de adiestrar a los jóvenes en el trabajo.

Después se traslada al México colonial el sistema de aprendices, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían así la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios, ascendían a oficiales y



recibían una paga por su trabajo. Durante la época colonial, "Las Cartas de Indias" establecen diversas ordenanzas que tendían a apoyar actividades laborales, como favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obrajes, dejándoles a su libre arbitrio aprender el oficio. También se impedía a los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje. Ya hacia 1800 existían artesanos jornalistas, que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes, a su vez, tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto período de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se desarrollaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo.

El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces que la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

### *3.2 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917)*

El artículo 123 constitucional, cuyas bases integran el derecho mexicano del trabajo, está dividido en dos apartados correspondientes a diversas relaciones laborales: El apartado A) que rige entre obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos, universitarios y, de una manera general, todo

contrato de trabajo, es decir, es aplicable a todo aquel que preste un servicio a otro en el campo de la producción económica y fuera de éste, y el apartado B) que rige las relaciones de trabajo entre el Estado y sus servidores, o sea entre los Poderes de la Unión y el Gobierno del Distrito Federal con sus trabajadores, excepto aquéllos que por su naturaleza se rigen por leyes especiales como es el caso de la Fuerzas Armadas.

### *3.3 Ley Federal del Trabajo*

La Ley Federal del Trabajo como reglamentaria del apartado A) contiene no sólo preceptos materiales que integran propiamente el derecho sustantivo del trabajo, sino también formales, constituidos del derecho procesal del trabajo así como disposiciones de carácter puramente administrativo que forman el derecho administrativo del trabajo.

#### *3.3.1 De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores*

Los artículos relacionados con tema que se trata en la investigación son 153°-A al 153°-X, que se refieren de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Y los que destacan:

#### *Capacitación y Adiestramiento.*

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (153-A). Para que se cumpla se construirá la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, que deberá estar integrada por igual número de representantes laborales y patronales, las cuales elaborará y aplicarán los planes y programas de capacitación (153-I).

La constitución de la Comisión se realizara de la siguiente forma:

- a. En caso de contar con Sindicato titular del contrato colectivo de trabajo, en una de sus cláusulas se establecerá la forma en que se nombren a los representantes laborales, en caso de no contar con Sindicato, se realizará una asamblea de trabajadores en la cual se elija a sus representantes.
- b. La parte patronal designará a sus representantes y les extenderá una constancia.
- c. Los representantes de cada una de las partes se reúnen en primera sesión para constituir la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, y elaborar los planes y programas de capacitación.
- d. Reunirse las veces que se necesario para evaluar la operación del sistema y de los procedimientos, así como sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos.

De todas las reuniones que celebre la Comisión, siempre se debe elaborar el acta correspondiente.

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento, deberán cubrir los siguientes requisitos (153-Q):

1. Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
2. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

3. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
4. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
5. Especificar el nombre y número de registros en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
6. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de las Secretaría de Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.
7. Los planes y programas deberán ser aplicados de inmediato en las empresas.

Ya elaborados los programas y planes de capacitación y adiestramiento, deberán presentarse para su aprobación, si se cuenta con contrato colectivo de trabajo, (153-N), dentro de los quince días siguientes a la celebración, prórroga o revisión del contrato colectivo, ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En caso de que no se cuente con contrato colectivo, los patrones deberán presentarlos para su aprobación dentro de los primeros sesenta días de los años impares, adjuntando el acta constitutiva y bases generales de funcionamiento de la Comisión Mixta respectiva (153-O).

Dentro de los sesenta días hábiles después de presentados a autorización los planes y programas, la Secretaría del Trabajo los aprobará o dispondrá que se le hagan modificaciones que estime pertinentes. Si dentro de este término la Secretaría no los objeta, se consideran definitivamente aprobados (153-R).

La capacitación y adiestramiento puede convenirse con los trabajadores que se proporcione dentro del empresa, fue de ella, por conducto de personal propio o instructores especializados, instituciones, escuela organizamos especializados o la adhesión a los sistemas generales que se registren en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (153-B).

Los trabajadores que hayan aprobado los exámenes de capacitación o adiestramiento, tienen derecho a que la entidad instructora, puede ser cualquiera de las que hablan el párrafo precedente, les expida su constancia de habilidades laborales, autenticadas por la Comisión Mixta respectiva (153-T).

Los patrones están obligados a enviar a la Secretaría del Trabajo las listas de constancias que hayan expedido a sus trabajadores para su registro y control. Las constancias surtirán plenos efectos para fines de ascenso dentro de la empresa en que se hayan proporcionado la capacitación o adiestramiento (153-V).

Se ha comentado sobre la sanción que puede recibir el trabajador que se niegue a recibir capacitación o adiestramiento, sin demostrar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto, de acuerdo a lo establecido por el artículo 153-U, ya que la Ley es omisa al respecto, la Suprema Corte de Justicia ha dictado jurisprudencia la cual considera como falta de probidad u honradez tanto para el patrón por no dar la capacitación, como para el trabajador por no querer recibirla.

### *3.3.2 Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.*

El artículo 153-K, indica que podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas actividades, para constituir

los Comités, lo cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

De las facultades que tendrán los comités:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de la capacitación.
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones.
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.
- IV. Formular recomendaciones.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación.
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas.

El artículo 153-L, indica que la Secretaria del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

#### *3.4 Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento de las empresas de telecomunicaciones*

Las empresas de telecomunicaciones han establecido algunas las cláusulas en su contrato colectivo de trabajo, los lineamientos que han de seguirse para efecto de impartir la capacitación a sus empleados. Tanto las empresas como sus sindicatos se sujetan a lo dispuesto en los artículos 153-A al 153-X del Capítulo III bis, título cuarto de la Ley Federal del Trabajo, a lo

establecido en los perfiles de puesto y a los acuerdos tomados por la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento (COMNCA).

Desde la privatización de Teléfonos de México se han propuesto acciones y estrategias para formar unas empresas sólidas con amplia estructura tecnológica y con personal capacitado en sus áreas tecnológicas, administrativas, de recursos humanos y de atención a clientes, con el objeto de coordinar los esfuerzos que permitan cumplir con todos los compromisos adquiridos con el Título de Concesión.

Uno de los elementos decisivos en la modernización de las empresas consistió en elevar los conocimientos y las capacidades del personal en todos los niveles de responsabilidad. Para tal efecto, se crean institutos especializados de capacitación con los más avanzados métodos y sistemas de capacitación y formación, talleres de prueba, laboratorios y centros de investigación y desarrollo.

Estos institutos son académicos con infraestructura propia para la formación especializada en telecomunicaciones que garantiza altos niveles de calidad, así como el desarrollo integral del personal en los aspectos técnicos, administrativos y humanos.

Otro organismo involucrado en el aspecto de la capacitación es la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento, la cual está constituida por 18 representantes del Sindicato y 18 representantes de la empresa. Sus objetivos fundamentales son establecer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, participar la formulación y actualización curricular, participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento, formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento, establecer y mejorar continuamente los sistemas para determinar los participantes a los cursos de acuerdo a los

requisitos acordados y a las necesidades del servicio, participar en la determinación de instructores de acuerdo a los perfiles y requisitos acordados, vigilar y evaluar el desarrollo de la capacitación que se imparte, conocer los resultados de la impartición de la capacitación y adiestramiento y evaluar sus efectos.

Los Sistemas Generales de Capacitación están formados por los siguientes subsistemas:

- a) Perfiles de capacitación. Considerados como el conjunto de conocimientos y habilidades básicas, así como de las actitudes esperadas, que servirán como plataforma para el establecimiento de los programas generales de capacitación de cada categoría.
- b) Programas generales. Es la currícula de las especialidades que cubre las necesidades de aprendizaje para el desempeño de las tareas en el puesto de trabajo y las de prevención de riesgos de trabajo.
- c) Detección de necesidades de capacitación. Es el proceso mediante el cual se identifican objetivamente las necesidades de capacitación de los trabajadores para el óptimo desarrollo de sus actividades.
- d) Normalización y Certificación de competencia laboral. Es el proceso mediante el cual se participa e impulsa el diseño y desarrollo de normas técnicas de competencia laboral promoviendo entre los trabajadores la certificación a través del organismo establecido para este fin, en aquellas normas que estén relacionadas con el que hacer de la empresa.



- e) Operación de capacitación. Es el seguimiento y control de los programas de capacitación establecidos.
- f) Evaluación de la capacitación. Es el proceso de medición de los resultados obtenidos de la capacitación impartida, mismos que retroalimentan a los subsistemas del Sistema General de Capacitación a fin de corregir desviaciones.
- g) Instructores – Diseñadores de cursos. Este proceso permite garantizar que quienes diseñan o imparten la capacitación reúnen los requisitos indispensables para desempeñar dichas funciones, de acuerdo a la metodología técnico – pedagógica establecida.
- h) Sistemas abiertos de enseñanza. Es la operación y seguimiento a los programas de educación de primaria, secundaria y preparatoria para los trabajadores telefonistas.
- i) Historial de capacitación. Es un registro de todos y cada uno de los cursos en los que los trabajadores han participado.
- j) Planes de Desarrollo Profesional. Contempla diversas opciones de trayectoria curricular para lograr certificaciones académicas a diferentes niveles.
- k) Cursos libres. Impartición y asistencia a cursos fuera del horario laboral.
- l) Planes de desarrollo para la Asimilación y Transferencia Tecnológica.

m) Es la formación de recursos humanos altamente especializados en la asimilación y transferencia en tecnología de telecomunicaciones de acuerdo a las prioridades estratégicas de la empresa.

De acuerdo a su Sistema de Capacitación, las empresas se ocupan en brindar a sus trabajadores opciones adicionales y no se limita a impartir únicamente la capacitación requerida para el desempeño de sus labores, con lo cual ofrece a los empleados diversas oportunidades de desarrollo y crecimiento tanto profesional como personal. El acuerdo que se tiene con los sindicatos es que cada trabajador reciba al menos tres cursos de capacitación al año, independientemente de los cursos libres que pueda tomar.

#### IV. Historia de las Telecomunicaciones en México

En el año de 1878, el 13 de marzo se efectuó el primer enlace telefónico entre la ciudad de México y la población de Tlalpan. Se logró comunicación a una distancia de 16 kilómetros, historia descrita en el sitio de web de la Comisión Federal de Telecomunicaciones ([http://www.cft.gob.mx/cofetel/htm/la\\_era/info](http://www.cft.gob.mx/cofetel/htm/la_era/info)).

Iniciaba el mes de marzo de 1881, cuando el señor Greenwood obtuvo del Gral. Díaz, entonces Secretario de Fomento, la concesión para instalar una red telefónica en la ciudad de México, para lo cual se empezó el cableado público, lo que ocasionó la protesta de sus habitantes porque perjudicaban el buen aspecto de la ciudad. Después de explicar la utilidad del nuevo aparato, logró se aceptaran las obras. Un año después, 12 de febrero de 1882, Greenwood obtiene nuevas concesiones para expandir el servicio telefónico, mismas que consideró oportuno vendérselas a la Compañía Telefónica Continental.

A mitad del mes de abril del año 82, se constituye la primera empresa en territorio nacional, con el nombre de Mexican National Bell Telephone, sin embargo, ésta jamás llegó a dar servicio alguno, debido a los conflictos derivados de los diversos intereses de las empresas extranjeras. La solución se llevó a cabo con un arreglo contractual entre los diferentes inversionistas.

Los conflictos entre los inversionistas que desean dar el servicio telefónico terminan cuando deciden asociarse con la Compañía Telefónica Mexicana conocida como Mextelco.

El 18 de julio de 1882 se forma una nueva empresa telefónica, la constituyen los socios George Lea Sanders, Thomas A. Watson, M.L. Greenwood y Emilio Berlines. Se instalaron en la calle de Santa Isabel número 61-2.

En 1883 se logró la primera comunicación internacional entre la ciudad de Matamoros, Tamaulipas y la ciudad de Brownsville, Texas. Así comenzó una larga cadena de éxitos en lo que se refiere a telefonía.

A pesar de la cuota de inscripción de 5.50 pesos mexicanos, que la hacía poco accesible, se tenían 800 abonados; así en 1888 se dio la necesidad de editar un directorio telefónico, cabe mencionar que el número 64 era el presidente de la República, general Porfirio Díaz.

Un años después, 1894, llegan los conductores aislados, lo cual permitió corregir la calidad de las transmisiones. Fue la sustitución del alambre por cable. Así comenzó la mejora tanto en el aparato telefónico como de infraestructura.

Al siguiente año se introduce el conmutador múltiple completo o metálico, con una capacidad de dos mil líneas, de las cuales mil eran para uso inmediato, por supuesto que esto representó para la Compañía Telefónica Mexicana un esfuerzo mayor, ya que se devaluó el peso mexicano de 51.7 centavos de dólar a 46.34.

En 1903 la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas otorga la concesión por 30 años al señor José Sitzenstätter para la explotación del servicio telefónico en la capital y alrededores. El señor Sitzenstätter se relacionó con la L.M. Ericsson ofreciéndoles la venta de la concesión y fue el 19 de abril de 1905 cuando se llevó a cabo el traspaso.

El 18 de febrero de 1905 la Compañía Telefónica Mexicana aumentó su capital y cambió de nombre a Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, S.A.

Seis años después (1911), la empresa Ericsson construye las líneas a Tlalnepantla y Cuautitlán, así se inicia el servicio interurbano; también se importan de Alemania postes de acero de 20 y 24 metros, estos se instalan en las colonias Roma y Juárez.

En 1913 se utilizó el teléfono para informar a Madero que el general Bernardo Reyes se dirigía con sus tropas a Palacio Nacional con la intención de tomarlo.

Debido a conflictos laborales, el 6 de enero de 1915 se intervino el servicio a la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, llegando a un embargo de las redes. Esta situación tardó en resolverse diez años.

A finales de la década de los cuarenta, en México se vivía un proceso de industrialización acelerado; bajo ese marco, el 23 de diciembre de 1947 se constituyó Teléfonos de México, S. A., iniciando operaciones el 1 de enero de 1948.

La constitución de Teléfonos de México se debió a las negociaciones entre L. M. Ericsson de Estocolmo y Axel Wenner-Green, interesados en que una empresa mexicana asumiera el servicio que prestaba la Empresa de Teléfonos Ericsson, S. A., la cual era financiada desde 1929 con capital extranjero.

Durante su primer año de labores, Teléfonos de México se dedicó a enlazar en forma automática los dos sistemas telefónicos existentes: el suyo y el de la Compañía Telefónica y Telegrafía Mexicana, S. A.; trabajo que fue inaugurado por el presidente Alemán el 9 de enero de 1948.

El 29 de abril de 1950, Teléfonos de México adquiere la Compañía Telefónica y Telegrafía Mexicana, S. A. Mediante un acuerdo entre el gobierno mexicano, Wenner-Gren, la ITT y la L. M. Ericsson.

Debido a la fusión de Teléfonos de México y la Compañía Telefónica y Telegrafía Mexicana, S. A. surgieron serios problemas intersindicales durante la revisión del contrato colectivo de trabajo, lo que originó la fundación de un sólo sindicato el 1 de junio de 1950.

Durante el período de 1950 a 1952, se inauguraron 32 oficinas telefónicas incorporadas a la red nacional, ya que en el Distrito Federal había una demanda acelerada de suscriptores. La creación de estas oficinas fue posible gracias a la capacitación de su personal en la Escuela Nacional de Telecomunicaciones, facilitando incluso la instalación del servicio radiotelefónico en México y Venezuela.

En 1953, a un año del gobierno de Ruiz Cortines, se puso el servicio de microondas entre el Distrito Federal y Puebla, con 23 canales telefónicos, y se introdujo el servicio medido.

En 1956, Teléfonos de México decide proveerse de equipo telefónico fabricado en el país, por lo cual se constituyó, el 5 de diciembre, la compañía Industria de Telecomunicación, S. A. de C. V. (Indetel), con capital de L. M. Ericsson y la ITT.

La mexicanización de Teléfonos de México inició en el verano de 1958, cuando se llevaron a cabo, en Estocolmo, Suecia, las reuniones entre los representantes mexicanos y los directivos de las empresas L. M. Ericsson e ITT con el fin de obtener permiso de transacción ante el departamento de control de cambios del Banco de Suecia y conseguir la garantía del precio de intercambio. Para agosto del mismo año, Ericsson de México dejaba de operar en el país, después de más de 50 años.

En 1960, se instalan las primeras 10 casetas telefónicas públicas en la ciudad de México; la empresa tiene una destacada participación en el mercado accionario neoyorkino; introduce el inicio del sistema aire seco; aumenta el servicio de larga distancia, e instala el servicio de conmutación automática entre Cuernavaca y el D.F.

En el verano de 1962 fue lanzado el satélite de comunicaciones *Telstar*, patrocinado por el sistema Bell y la Nasa; fue el primero en funcionar con el sistema de microondas. Esto permitió que las ciudades de México, Monterrey y

Nuevo Laredo mejoraran sus servicio de conmutación automática de larga distancia, ya que las operadoras mexicanas pudieron marcar el número telefónico de cualquier abonado incluido en la ruta, además de los respectivos de Canadá y Estados Unidos. El sistema fue inaugurado el 11 de enero de 1963 por el presidente López Mateos y el entonces secretario de Comunicaciones y Transportes, Walter C. Buchanan.

El 14 de mayo de 1963 se llevó a cabo la primera transmisión televisiva desde Cabo Cañaveral, E.U., hacia México, con la intención de cubrir el lanzamiento al espacio del astronauta estadounidense Gordon Cooper. Teléfonos de México transmitió el acontecimiento a través del sistema de microondas, entonces equipado con dos canales, uno de operación y otro de reserva con 21 estaciones repetidoras. Además de ese acontecimiento se pudieron transmitir sucesos tan importantes como el asesinato del presidente J. F. Kennedy, la visita del primer mandatario francés Charles De Gaulle, entre otros eventos.

El segundo quinquenio de la década de los sesenta fue difícil para Teléfonos de México, aunque logró importantes avances, necesarios por la creciente demanda de usuarios: la instalación de nueve centrales telefónicas para la automatización del servicio en el D.F.; la ampliación y modificación de la ruta de la red de cables subterráneos, debido a la nueva Red del Sistema de Transporte Colectivo (Metro); la edición del primer directorio telefónico por calles; mientras que en el interior de la República, inició el servicio del tipo "Pentaconta", las primeras en América Latina, el cual permitía la coordinación automática de llamadas con el sistema de selectores tipo "Crossbar", con un cierre de contactos entre 30 y 50 mil milisegundos; así como la instalación de 28 centrales del sistema télex para grandes empresas.

En 1966, Teléfonos de México firma convenio con la empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones Internacionales, para establecer por primera vez enlace telefónico con ese país centroamericano.

En septiembre de 1965 se instaló el primer equipo LADA 91 (nacional) en Toluca, Estado de México, pero hasta 1967 varias ciudades de la República se incorporaron a este sistema. Para 1968 este sistema se aplicaría para toda la república y se anexaría el nuevo servicio de emergencia 07.

El acontecimiento más importante de 1968 fue la transmisión de los juegos olímpicos, ya que para ello se debió instalar una red subterránea con una longitud de 284 km de ductos, 203 400 km de conductores y 19 840 teléfonos en cables y el primer cableado coaxial en el mundo para tronscales urbanos.

A principios de 1989, Teléfonos de México enfrenta la demanda y necesidad de optimización del servicio telefónico, sobre todo en zonas rurales y urbanas marginadas, las cuales requieren de un gran número de casetas públicas. aproximadamente por cada llamada 151 pesos.

Con la idea de cumplir con el compromiso de modernización de la empresa en el mes de abril los directivos y trabajadores suscribieron un convenio de concertación para garantizar ésta. De este convenio se derivó el "Plan de 45 Días para el Mejoramiento del Servicio Telefónico".

Se creó el organismo desconcertado Telecomunicaciones de México (Telecomm), su origen es la fusión de Telégrafos Nacionales y la Dirección General de Telecomunicaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Sus funciones:

- Operar el Sistema Morelos de Satélites
- La red de microondas
- La red de fibra óptica
- Los servicios tradicionales de telegramas, giros y télex
- Permitirá ofrecer a través de la red pública de telecomunicaciones.



El día 31 de mayo el presidente Salinas de Gortari presentó el "Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994", donde menciona la importancia de las telecomunicaciones destacando los siguientes puntos:

- Diversificar, mejorar su calidad, ampliar la cobertura en áreas urbanas y extenderse a más zonas rurales.
- Las tarifas de los diferentes servicios no deben diferir de las vigentes en los países con los que compite México en el mercado internacional.
- La modernización y expansión de las telecomunicaciones requerirá de la participación de los particulares.
- El estado ejercerá la rectoría en las telecomunicaciones induciendo su desarrollo tomando en cuenta el cambio tecnológico habido en los últimos años.
- La expansión de la red básica de telefonía, para aumentar sustancialmente el número de líneas
- Elevar la eficiencia y modernizar los sistemas para constituir un verdadero enlace entre los mexicanos con el exterior.

De conformidad con los lineamientos del "Plan Nacional de Desarrollo", el gobierno mexicano inició esfuerzos y adoptó diversas medidas, para adaptar el marco regulatorio de esta actividad a un funcionamiento más dinámico y eficiente. Destacan:

- La liberación de la venta de equipo terminal.
- Autorización para el uso de la red telefónica con fines de transmisión de datos.
- Otorgamiento de nuevas concesiones telefónicas.

Esto permitirá a Teléfonos de México tener las condiciones favorables para aprovechar al máximo las oportunidades de expansión y responder favorablemente al ambiente competitivo que se avecina.

Diversificación de servicios:

Teléfonos de México intensificó sus acciones. En lo que se refiere a la telefonía rural y siguiendo la estrategia implantada en 1987, de incorporar tecnología de Radios de Acceso Múltiple (RAM), se colocaron 31 RAM, esto permitió anexar a la red telefónica a 493 poblaciones rurales.

El servicio Lada 800 ha constituido una de las más importantes aportaciones tecnológicas a la red telefónica y ha beneficiado tanto a empresas en lo individual como a la economía del país, abriendo posibilidades de comercialización a ramos industriales, turísticos, comerciales y de servicio.

También se incorporaron dos nuevas modalidades de pago al servicio de telefonía pública Ladatel:

- Tarjeta de crédito (Ladamático), disponible en México, Acapulco, Puerto Vallarta y Cancún.
- El servicio de larga distancia por cobrar a Estados Unidos o pago del servicio mediante una tarjeta de crédito con asistencia de una operadora extranjera (USA Direct), entró en operación desde 1989 en Cancún, Quintana Roo.

En 1989 el gobierno federal anuncia su intención de vender su participación y privatizar a Teléfonos de México.

Los objetivos que se persiguen son:

- Mantener la soberanía del Estado en el sector
- Que la mayoría del capital sea de empresarios mexicanos
- La garantía de expansión continua en la red
- La participación de los trabajadores en el capital de la empresa
- Elevar la calidad del servicio hacia niveles internacionales
- Fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico

El que se mantuviera el control del capital por mexicanos, requirió de una nueva estructura accionaría la cual permitiera una amplia participación de inversionistas extranjeros.

La venta de sus acciones el gobierno la llevó a cabo de la siguiente manera:

- El 4.4 por ciento del capital a los trabajadores afiliados al Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, representado por 186 millones de acciones serie A y 280 millones de la serie L.
- 20.4 por ciento en acciones serie AA, al sector privado a través de una subasta pública. Se permitieron ofertas de varios consorcios los cuales podían tener hasta 49 por ciento de participación extranjera y una opción por el 5.1 por ciento de acciones L.

Visitaron las instalaciones de Teléfonos de México 23 empresas nacionales y extranjeras. Se recibieron ofertas de tres grupos teniendo al frente empresarios mexicanos. El 9 de diciembre se dio a conocer al ganador el cual está integrado por:

Grupo Carso. Controladora que opera en mercados altamente competitivos tanto nacional como internacional. Sus áreas de operación son productos de consumo, tiendas departamentales y restaurantes; construcción y exportación.

Southwestern Bell International Holdings. Subsidiaria de Southwestern Bell Corporation. Tiene ventas por más de 8 mil millones de dólares; administra 12 millones de líneas telefónicas en los Estados Unidos.

Los servicios telefónicos que ofrece son residenciales y empresariales de líneas privadas, teléfonos públicos y centrex. Ofrece a los grandes usuarios servicios:

- Transmisión de datos a alta velocidad

Tiene 14 mil líneas para redes digitales de servicios integrados.

France Cables et Radio. Empresa filial de France Telecom; registra ventas superiores a los 20 mil millones de dólares anuales; opera 28 millones de líneas telefónicas; y tiene más de cinco millones de abonados a su sistema de videotexto.

France Telecom compite en Francia y en el extranjero aliándose a otros operadores. Sus subsidiarias desarrollan nuevas actividades y servicios, ampliando así su fuerza internacional en especialidades como:

- conmutación de paquetes
- procesamiento de datos
- administración de redes
- comunicación por satélite
- cables submarinos
- ingeniería y consultoría
- radiodifusión y radiolocalización digital

La integración de estas empresas en Teléfonos de México garantiza el desarrollo de una red de telecomunicaciones más moderna, impulsando así el progreso económico de México. Asimismo se abre la puerta a una revolución tecnológica la cual ha multiplicado las formas posibles de acceso a la telefonía así como la modificación de sus costos.

El 19 de enero de 1991 se designó un nuevo Consejo de Administración, quedando el ingeniero Carlos Slim Helú, como presidente. Su estructura se formó de la siguiente manera:

- Nueve consejeros propietarios designados por el Grupo mexicano.
- Cuatro por Southwestern Bell International Holdings.
- Tres por France Cables et Radio.
- Dos consejeros propietarios por las acciones L.

- Uno representando al gobierno federal.

Posteriormente entra al hábito nacional la telefonía celular o móvi. Con el propósito de informar a la industria de telecomunicaciones en general, sobre el tema IMT-2000, y con ello incentivar su participación en el grupo encargado de los preparativos para la participación de México en la Conferencia Mundial de Radiocomunicaciones de 2000, el Subgrupo de Trabajo 1.1 decidió llevar a cabo un seminario en septiembre de 1999, en el Museo Tecnológico de la Comisión Federal de Electricidad.

Dicho evento fue inaugurado por el Dr. Enrique Melrose, Comisionado de Ingeniería y Tecnología de la Comisión Federal de Telecomunicaciones.

En el seminario se contó con la valiosa presencia de expertos nacionales e internacionales en la materia, particularmente de los enseguida listados:

Sr. Fabio Leite, Consejero de la Oficina de Radiocomunicaciones de la UIT, y Secretario Técnico del Grupo de Trabajo de la UIT encargado del desarrollo de las normas de radiocomunicaciones para las telecomunicaciones móviles internacionales-2000 (IMT-2000);

Sr. José Costa, de Nortel Networks Canada, quien participa activamente en los trabajos de la UIT, coordinando algunos subgrupos de trabajo;

El seminario consistió en una introducción general a los sistemas móviles de primera, segunda y tercera generación. Posteriormente, se dio paso a la exposición de los trabajos que se están llevando a cabo a nivel internacional, especialmente en el seno de la UIT.

## V. Metodología

A continuación se revisa la metodología aplicada llevar a cabo la presente investigación. Se detalla los elementos de tipo de investigación, población, el instrumento de investigación y su descripción y resultados preliminares.

En base a la teoría descrita anteriormente, se identifican el comportamiento de las variables como son la independiente que es la capacitación y la dependiente que el rendimiento.

Se analiza la investigación la influencia directa de dicha variable independiente sobre la dependiente, como es que la capacitación impacta al rendimiento.

### 5.1 *Determinación de la hipótesis*

Hipótesis de trabajo:

“La falta de capacitación idónea impacta en el rendimiento del personal de mandos medios de las empresas de telecomunicaciones”

Hipótesis nula:

“La falta de capacitación idónea no impacta en el rendimiento del personal de mandos medios de las empresas de telecomunicaciones”

Las variables a estudiadas son:

1. La variable independiente es la capacitación.
2. La variable dependiente es el rendimiento.

## 5.2 Variables (modelo de capacitación y modelo de rendimiento)

A continuación describiremos los indicadores de las mismas en el cuadro 5.1.

<b>CUADRO 5.1</b>	
<b>VARIABLES IMPLICADAS EN LA HIPÓTESIS</b>	
<b>CAPACITACION</b>	<b>RENDIMIENTO</b>
• Actitud	• Cumplimiento de los objetivos
• Conocimientos	• Habilidad
• Calidad	• Capacidad Individual
• Oportunidad	• Esfuerzo Individual
• Eficiencia Organizacional	• Desempeño en el puesto

Fuente: Elaboración Propia

## 5.3 Tipo de investigación

La investigación será descriptiva puesto que Hernández et (1998), pp. 456, la define como la que mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar. El estudio pretende describir y evaluar la capacitación que está impactando en el rendimiento del personal de mandos medios en las empresas de telecomunicaciones. Este tipo de empresas fueron seleccionadas por su acceso y uso que tienen a nuevas tecnologías, las cuales han revolucionado todos los procesos sociales y culturales de la humanidad.

Hoy en día la enseñanza-aprendizaje basada en las nuevas tecnologías, confiere a los individuos una mayor responsabilidad respecto a su rendimiento, por lo que deben esforzarse para alcanzar niveles más altos de preparación y satisfacción personal.

El cuestionario se enfocó a los puestos de mandos medios (supervisores y administradores de departamentos de gestión, supervisión y servicios de telecomunicaciones), los cuales tienen personal a su cargo, por lo cual se aplica 40 empleados de este tipo de empresas. El objetivo es conocer como es que la capacitación inadecuada esta afectado el rendimiento de los empleados de mandos medios y que los resultados esperados no se están alcanzando.

#### 5.4 *Diseño de la investigación*

Como parte de este estudio se ha desarrollado un cuestionario para investigar la capacitación y el rendimiento del personal de mando medios en las empresas de telecomunicaciones

Ahora, el tiempo de recolección de datos, la investigación será de tipo transversal, la definición de la misma esta mencionada por Hernández (1998), pag. 144, *“su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”*.

Por su dimensión la investigación es de tipo no experimental que en la definición de op. cit. (1998), pag 156, *“se centra en analizar cual es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien en cuál es la relación entre un punto del tiempo”*.

#### 5.5 *Diseño del instrumento*

Para la presente investigación se aplicó el instrumento de un cuestionario de 15 ítems, dirigido con preguntas cerradas, directas y de forma que el empleado no se sienta intimidado de contestarlas, las respuestas están basadas en una escala de Likert. La valoración de la escala a responder es de 5 puntos, como son:



- Muy de acuerdo ..... 5
- De acuerdo .....4
- Indeciso .....3
- En desacuerdo .....2
- Muy en desacuerdo ....1

Hernández et al (2003) la explica de la siguiente forma: "*en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar una oración lógica*"

En la investigación, el instrumento consta de 15 ítems divididos en 2 secciones principales midiendo las variables que son: capacitación y rendimiento, a su vez tiene los efectos que son causados por el comportamiento de las variables se describen a continuación:

- Las preguntas uno y cuatro miden actitud en la capacitación.
- Las dos y tres miden oportunidad en la capacitación.
- Las preguntas cinco y seis estas miden eficiencia organizacional.
- Las preguntas siete y ocho esta reflejando el conocimiento en la capacitación, además de capacidad individual en el rendimiento.
- Las nueve y diez ven la calidad de la capacitación y la habilidad en el rendimiento.
- Las preguntas once y quince estas miden el esfuerzo individual en el rendimiento.
- La doce mide el desempeño individual del rendimiento.

- Las preguntas trece y catorce miden el cumplimiento de objetivos del rendimiento.

La versión final del cuestionario elaborado para esta investigación consta de los 15 ítems. Este instrumento puede verse completo y tal como se presentó a los empleados en el apéndice 2.

### *5.6 Población de la investigación*

La población estuvo conformada por el 100% de los empleados de mandos medios que son 40 personas, que operan actualmente las salas de supervisión, gestión y servicios donde se administra, supervisa y gestiona la red de telecomunicaciones. Que actualmente están laborando en turnos matutino, vespertino o nocturno durante el periodo de la investigación abril a julio del 2006.

Cabe aclarar que la población es totalmente masculina de media edad, casados y residentes en la ciudad de la investigación.

### *5.7 Prueba piloto*

Antes de proceder a la aplicación del instrumento de medida, se llevó a cabo una prueba piloto del instrumento a diez empleados de mandos medios, donde aplica el cuestionario de 15 ítems.

#### *5.7.1 Problemas o beneficios en la aplicación de la prueba piloto*

Al preguntarles a las personas que participaron en la prueba piloto, todas señalaron que el instrumento es entendible y no manifestaron mayor problema para contestarlo, salvo la pregunta dos. Que al revisar el instrumento y a los que participaron en la prueba piloto, se modificó una pregunta, porque no era muy clara en el objetivo que se pretendía medir, la cual llegaba a confundir al

empleado, cuando este respondía al cuestionario. La cual fue cambiada para poder aplicar si problemas el instrumento.

#### *5.8 Procedimiento de recolección de los datos*

El cuestionario fue entregado a los empleados de mandos medios en forma directa y la participación fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue en forma personal, autoaplicada y sin control de tiempo. Al entregar la encuesta se les explicaba la investigación. La entrega del instrumento era en forma directamente a la autora de la investigación, esto permite mantener el anonimato ya que van directamente a esta sin pasar por algún director de departamento.

Fueron distribuidas 40 encuestas, fue alcanzada una tasa de respuesta del 100% en total.

#### *5.9 Procesamiento de datos*

Examinando el contenido conceptual de las variables, se observa que pertenecen al mismo factor y se puede comprender que el comportamiento de las mismas. El análisis ayuda a establecer la validez de lo que se está midiendo, en el sentido de que el rendimiento tiende a una dependencia de la capacitación y clarifica la estructura de lo que se está pretendiendo medir en el presente estudio.

#### *5.10 Análisis de las variables*

Es importante tomar en cuenta el impacto que se tiene con la capacitación, respecto a sus indicadores y como se afectan estos, según la percepción que tiene los empleados de la misma. Lo cual se observa en los resultados.

Al analizar los resultados, se contempla que hay una influencia muy marcada en donde los empleados no están muy de acuerdo con la capacitación, así con su desempeño.

#### *5.10.1 Análisis entre la variable de capacitación y sus indicadores*

Como se observa, en términos relativos, un alto impacto o influjo de las variables de capacitación. Los empleados de mandos medios dan mayor peso al conocimiento y después esta la calidad., pero no sin quitarle su importancia debida.

#### *5.10.2 Análisis entre la variable de rendimiento y sus indicadores*

Los indicadores tienen un impacto importante y los valores muestran que tienen una prioridad mayor el rendimiento, como se observa en el cumplimiento de los objetivos y en la capacidad individual. Se destaca que tiene una mayor implicación la habilidad en el rendimiento que el desempeño del puesto. Los administradores tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal.

### *5.11 Comprobación de Hipótesis*

Como se ha podido observar, la hipótesis indica las líneas de trabajo de esta investigación y se demuestra en el desarrollo de este estudio. A partir de este hecho, se puede señalar que la hipótesis ha quedado demostrada.

Hay que destacar que los valores de esta relación aunque son altos. En las diferentes investigaciones estudiadas se observa un patrón claro de relación entre estos rubros y los resultados de la muestra de este estudio. Como se indica Chiavenato, I. (1999), pp. 560, en el ciclo de capacitación.

Esta hipótesis se ha probado indicando claramente las variables de capacitación y rendimiento se relacionan. Así se ha encontrado que todas las muestras, indican que si la capacitación no es adecuada y los empleados

necesitan, el conocimiento, la calidad y que sea oportuna. El rendimiento esta afectando el cumplimiento de los objetivos y capacidad individual, así como en la habilidad y aunque en el esfuerzo individual de los empleados sea satisfactorio, no llegan a sus metas y objetivos, además de que se esperan sus índices de resultados sean elevados, que estos salen del estándar en la nueva tecnología en las telecomunicaciones.

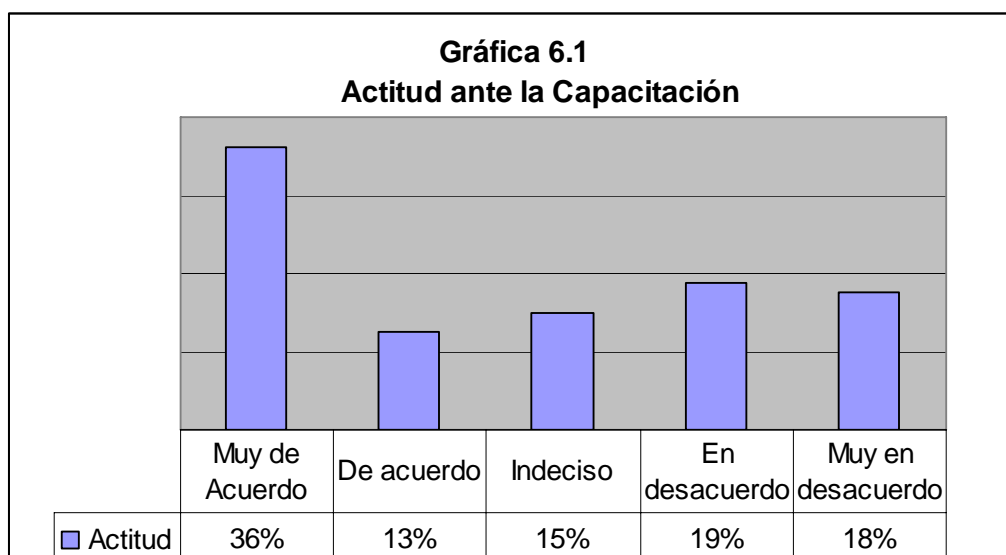
## VI. Análisis de Datos

En este apartado se presenta el análisis de los instrumentos que se utilizaron para la obtención de los datos de las dos variables implicadas en el presente estudio, capacitación y rendimiento. En cada una de las escalas se hizo un análisis de ítems, para conseguir la mejor confiabilidad posible mediante la descripción de los resultados con respecto a las variables independientes y dependientes.

### 6.1 Análisis e interpretación de resultados

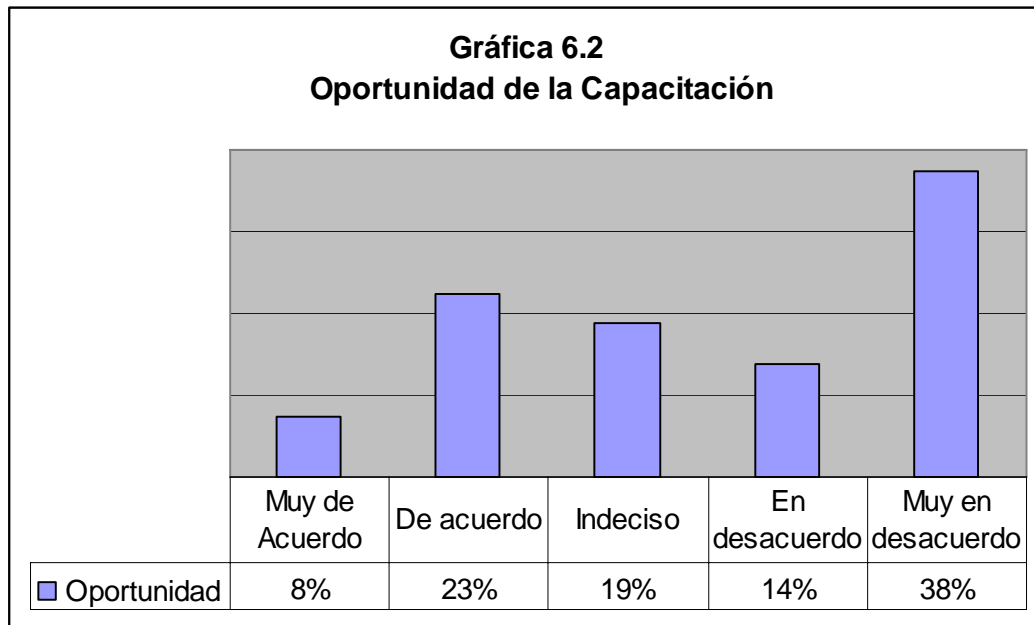
Los resultados obtenidos en el presente estudio son significativos porque después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada.

Como se observa en la gráfica 6.1, la actitud que tienen los empleados ante la capacitación esta más inclinada al lado positivo, con un 36%, pero si se examina más a fondo se ve que no están de acuerdo con la capacitación que se les da, porque al ver el 19% y 18% de los que están en desacuerdo y muy en desacuerdo.



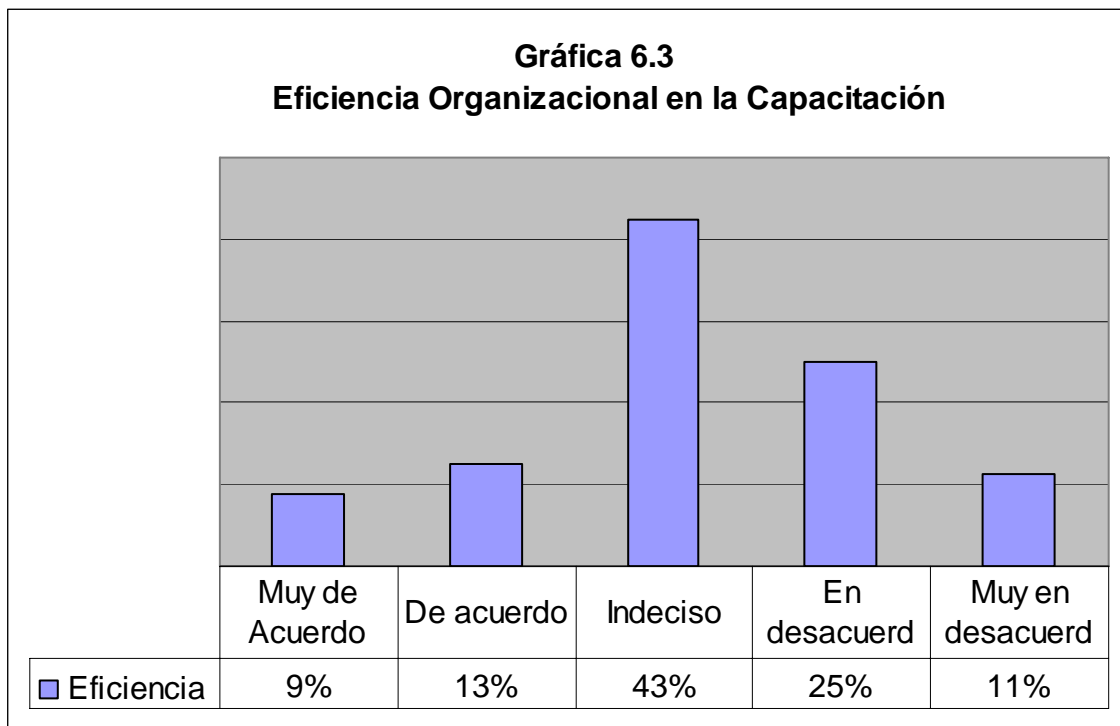
Al verificar la gráfica 6.2 se visualiza, que los empleados no están de acuerdo con la oportunidad de la capacitación en un 38%. Esto es, cuando se implementa un nuevo sistema o gestor, este proceso tiene tres etapas básicas que son: “antes”, “durante” y “después”, que viene siendo, el manejo del mismo en el día a día.

A los empleados de mandos medios, la capacitación se les esta impartiendo en la etapa “después”, es decir esta les esta llegando fuera de tiempo o que simplemente no se les da. Lo cual genera un impacto en el rendimiento. Esto es, que el conocimiento esta ausente o llega tarde, lo cual afecta en el cumplimiento de los objetivos, la calidad y el desempeño en el puesto.



En la gráfica 6.3 es importante clarificar que el 42% de los empleados están indecisos en la eficiencia organizacional que presenta la capacitación, y después se observa que la tendencia es un 25% en desacuerdo y un 11% esta muy en desacuerdo.

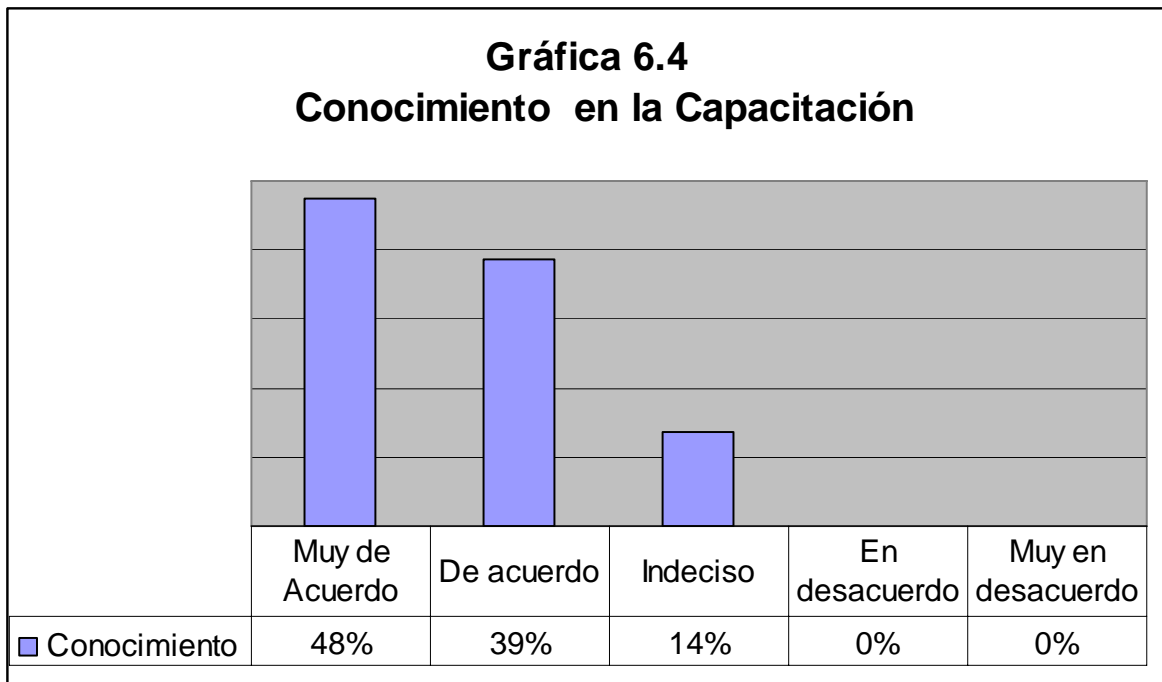
Los empleados de mandos medios entienden el rol de su puesto, pero esta tendencia al lado negativo, indica los estudios, planes y programas que se hacen para atender a las necesidades de capacitación no son los adecuados. Se muestra que la capacitación no esta orientada hacia el aprendizaje que ellos requieren, por lo tanto no están adquiriendo los conocimientos necesarios para el desarrollo del puesto trabajo actual.





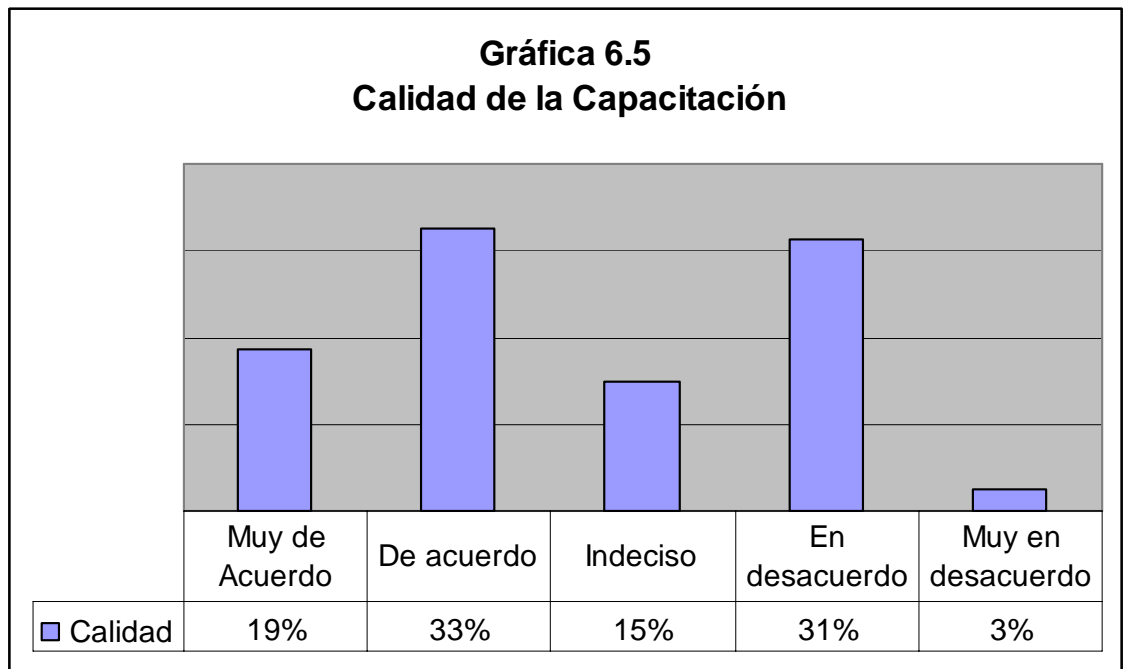
En esta la gráfica 6.4 al examinarla se ve que la inclinación hacia el lado positivo porque el grueso de los empleados están en el 48% muy de acuerdo y el 39% de acuerdo que los conocimientos dan seguridad para desempeñar eficientemente y eficazmente el puesto de trabajo.

Al adquirir el conocimiento se puede asegurar de que las mejoras en el rendimiento de los empleados se deben a la capacitación y no a algún otro factor (como un cambio de empleo y/o compensación). La educación es una de las principales inversiones en la autoestima porque demuestra hasta donde son capaces de progresar y aprender los empleados.



Al atender la gráfica 6.5 se tiene que los criterios están divididos porque al preguntar en el instrumento, si la capacitación tiene la calidad que los empleados requieren para desempeñar su puesto de trabajo y con esta misma pueden identificar problemas con los gestores de nueva generación. Se tiene que el 33% está de acuerdo y el 31% está en desacuerdo. Esta división es porque les es problemático identificar las situaciones de riesgo que genera los gestores de nueva generación.

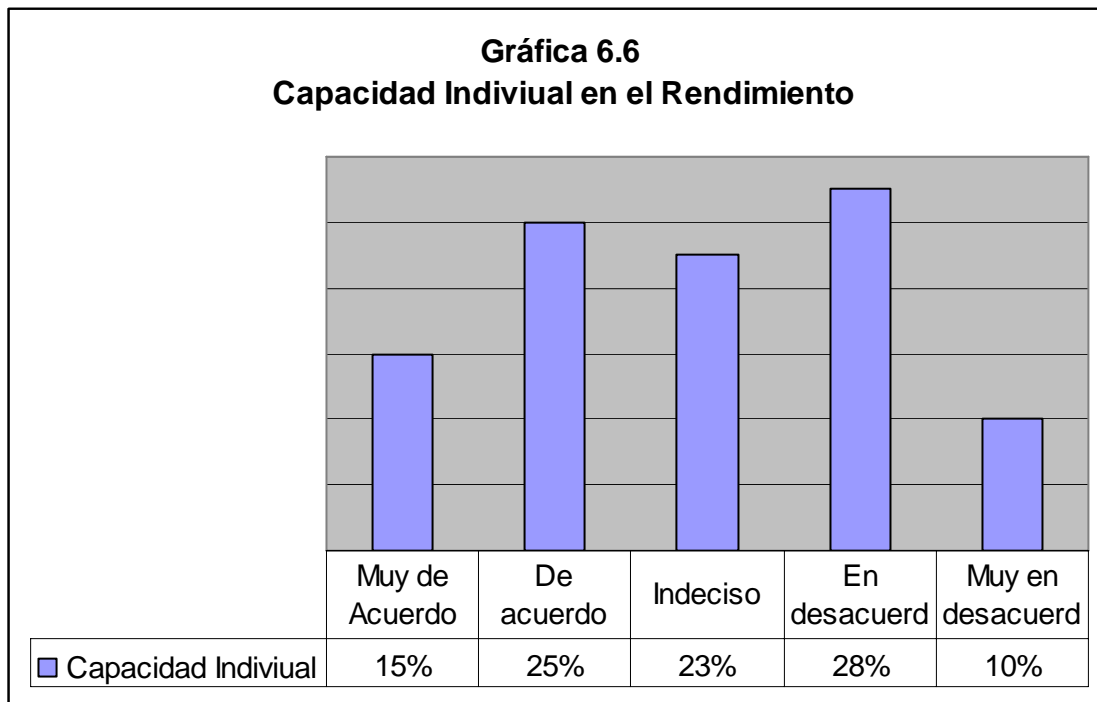
Se observa que ellos están concientes de que la capacitación de calidad les puede ayudar, pero que para esto es necesario que el empleado lleve una adecuada y real capacitación a su nivel y funciones.



La gráfica 6.6 se verifica que la capacidad individual esta relaciona con el rendimiento de los empleados, la tendencia es al lado positivo porque se tienen un 15% muy de acuerdo y el 25% de acuerdo, lo que indica que los empleados están consientes que el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a capacidad individual, les prepara para desarrollar las tareas.

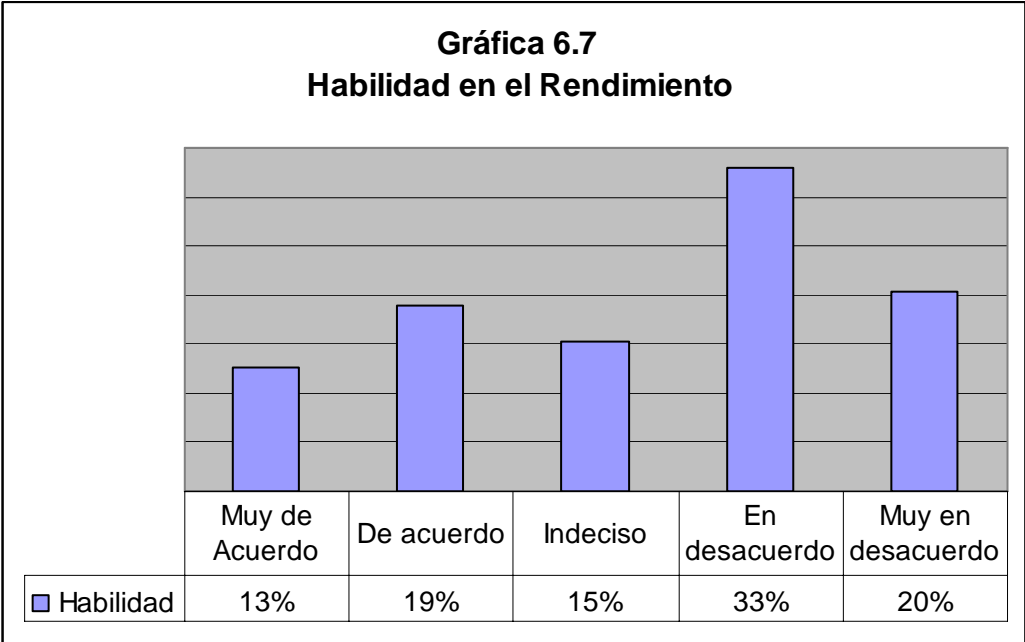
Ahora el 28% de los empleados que están en desacuerdo, lo que advierte que no se están formulando planes de capacitación concretos o no están adaptando los métodos didácticos a las necesidades propias.

La capacitación actual no les esta dando la seguridad para intervenir los problemas con los gestores de la tecnología de información actual. Esto es identificable porque los empleados están mas en lo indeciso en 23%.



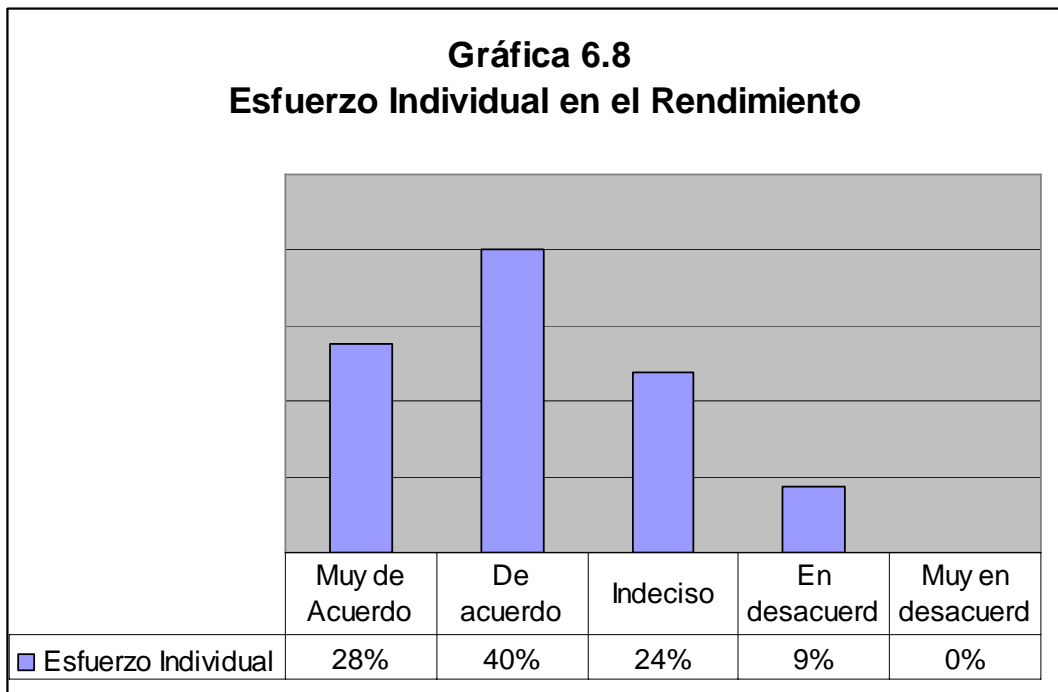
La habilidad a que se refiere la gráfica 6.7, donde se denota la tendencia al lado negativo, ya que el 33% en desacuerdo y el 20% en muy en desacuerdo, es un indicador de que, los empleados de mandos medios no tienen la oportunidad de desarrollar destrezas y conocimientos que van relacionados con el rendimiento del cargo actual.

Se puede observar que la división en los demás rubros de la gráfica es porque los empleados mandos medios, no todos han tenido la oportunidad de capacitarse en lo que es necesario para el desempeño de su puesto de trabajo y sobre todo en la tecnología de nueva generación de las redes basadas en voz sobre ip.



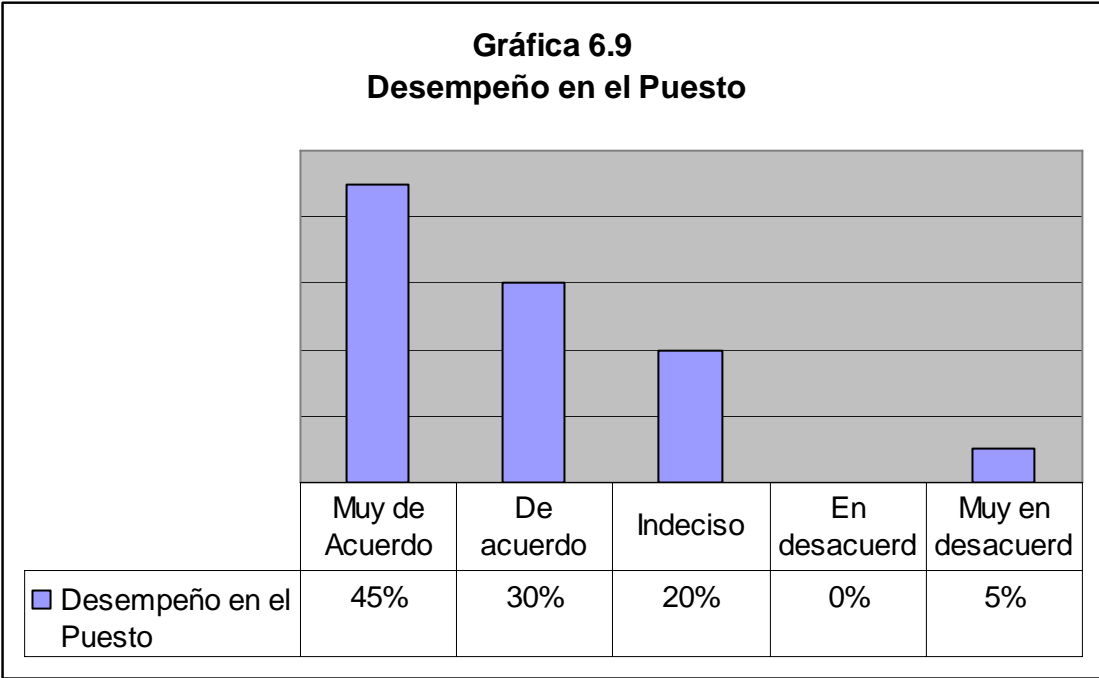
En esta gráfica 6.8 se contempla que el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de cada persona y de cómo perciba su papel o rol que desempeña, pero se observa que los empleados son concientes de ello, porque la tendencia es al lado positivo, el 40% de los empleados están de acuerdo.

Así mismo el rendimiento del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza, cabe mencionar la importancia de la capacitación. Se observa que los empleados están haciendo un esfuerzo satisfactorio. La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en el 68% de la gráfica. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o el esfuerzo individual y el aumento significativo del rendimiento.



Ahora en esta gráfica 6.9 se entiende porque los empleados han contestado al instrumento de manera positiva, el 45% esta muy de acuerdo, lo cual es muy significativo, porque es el como están actuando en su puesto actual, el como sienten que están desempeñando las tareas. Por efectos de la escala no es posible sumarlos, pero señala que los empleados de mandos medios están en concordancia con su desempeño actual.

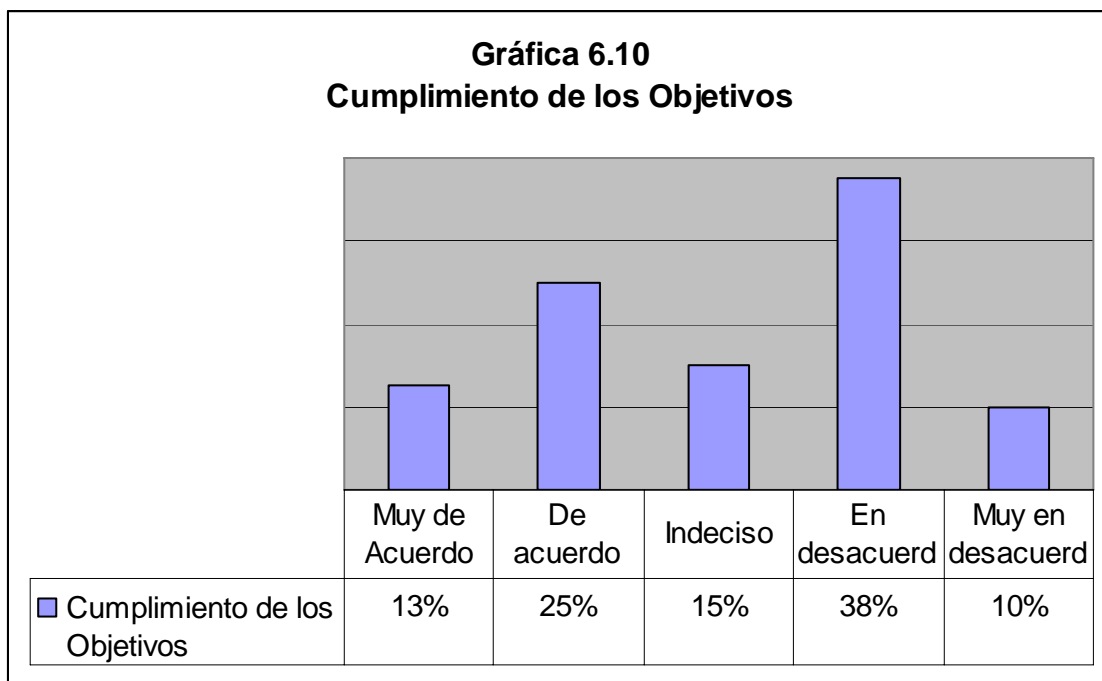
Que el rendimiento en el cargo es una apreciación sistemática que depende de cada persona. La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.



Se percibe a continuación en la gráfica 6.10, que los empleados no están satisfechos con sus resultados, por el 38 % de acuerdo de que no están llegando a las metas globales del departamento, es decir que revisar los indicadores que los califican, se están quedando por debajo de lo esperado.

A pesar de que el esfuerzo individual es satisfactorio, que el 47.5% en los objetivos no. Para que la capacitación sea adecuada, indica la administración del rendimiento, que debe desarrollar metas, mediciones realistas para cada área. Las empresas deben propiciar planes de mejoramiento individual y grupal.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente los departamentos de recursos humanos.



## Conclusiones

Como es bien sabido, las nuevas tecnologías de la información han revolucionado todos los procesos sociales y culturales de la humanidad, la educación no podría ser la excepción. Hoy en día la enseñanza-aprendizaje basada en las nuevas tecnologías de la información, confiere a los individuos una mayor responsabilidad respecto a su desafío, porque que deben esforzarse por alcanzar niveles más altos de preparación y satisfacción.

Los empleados de mandos medios están consientes de su nivel en su puesto de trabajo que el conocimiento, la oportunidad y calidad de la capacitación, no se les esta dando lo que requieren para un rendimiento propicio para el cumplimiento de sus objetivos, el desempeño en el cargo, aunque su habilidad y esfuerzo no están en duda. Ellos no están ufanos con el rendimiento.

Para lograrlo, es necesario hacer acuerdos dejando constancia de ellos, cada vez que un buen criterio administrativo lo insinúe, o el resultado del empleado lo requiera, no cada tres, seis o doce meses como se hacía.

Las empresas de telecomunicaciones tienen que considerar que la apertura en telecomunicaciones trajo consigo una revolución y transformación tecnológica nunca antes vista, y al paso de años, estos cambios han sido más veloces y continuos.

Las empresas no están centrando, la capacitación como el eje para la transmisión de habilidades indispensables en el funcionamiento de las tareas diarias, tampoco incorporando nuevas tecnología a la forma en que se educa y actualiza al personal.



Por tal motivo es necesario capacitarse, adquirir nuevas herramientas, técnicas y actitudes. Una mirada del contexto, un análisis de la realidad del país y de las empresas, serán las bases para elaborar las estrategias ganadoras.

Una mirada objetiva en el análisis de esa realidad que no se puede ver por estar dentro de la misma. Así como imbuir en las tareas diarias, sorteando obstáculos e indecisiones.

El aprendizaje es fundamental para el éxito de toda persona, y es algo que la acompaña a lo largo de toda su vida laboral. Pero por el bien del aprendizaje mismo, éste no se da de la nada. Al contrario, depende de varios sucesos, y la responsabilidad del aprendizaje es una experiencia compartida entre el empleado y la empresa.

Ahora los directores deben reconstruir, rearmar y reorganizar las compañías, con inteligencia, con nuevas aptitudes y con una nueva visión del hoy y del mañana.

Por lo tanto y en base a lo concerniente en la gráfica 6.3, se observa que el 42% de los empleados se ven indecisos en cuanto a los estudios, planes y programas que se hacen para la capacitación no son adecuados. Así como la tendencia que va al lado negativo, que es un 25% en desacuerdo y 11% en muy en desacuerdo.

Por lo anteriormente descrito Chiavenato, I. (1999), indica que la capacitación es una manera de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia. Se concluye que la hipótesis de trabajo “La falta de capacitación idónea impacta en el rendimiento del personal de mandos medios de las empresas de telecomunicaciones” fue probada.

## Discusión

Esta investigación examinó la naturaleza de la relación existente entre las variables capacitación y rendimiento, con sus indicadores respectivos.

A continuación, se discuten algunos de las aportaciones más relevantes derivados del estudio desarrollado. Primero, se ha logrado adaptar y validar para los empleados de mandos medios de las empresas de telecomunicaciones, un instrumento para medir el impacto de la capacitación en el rendimiento, que hasta antes de la entrada de la competencia se venía llevando a cabo y funcionaba, porque no se había competido por el mercado de la telecomunicaciones, ahora lo desmostado en el presente estudio es que, al tener que competir por el mercado, lleva sus implicaciones presentadas en la presente investigación, como es el caso de la tecnología, que juega un papel primordial, donde se pueden ofrecer más servicios y de mejor calidad. Como se demuestra en el análisis de resultados, están implicados directamente la capacitación con el rendimiento, algunas indicadores nos muestran que hay alto impacto en este, como es el caso del conocimiento, porque los empleados no se sienten bien, con los gestores de nueva generación, es decir que lo que esta impactando en tecnología.

La actitud es muy importante. Tomada del glosario en línea ([www.canalwork.com](http://www.canalwork.com)) que la define de la siguiente forma:

*"Es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización".*

La actitud de los empleados de mandos medios hacia la empresa se puede ver afectada por varios factores, así a la labor que desarrollan dentro de la misma. Bajo este enfoque se puede señalar que existe una actitud hacia el centro de trabajo pero positiva a la tarea. Como se muestra en la gráfica 6.1, donde el 36 % están muy de acuerdo, que es como resultado de la pregunta, “es importante la capacitación”.

En esta investigación se concuerda con Davis. K. y Newstrom, J. (1999) quienes señalan que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento. Para este efecto se tiene en la gráfica 6.1, que le 19% en desacuerdo y 18% muy en desacuerdo. Se advierte que en la pregunta 4, “de acuerdo con la capacitación actual”, la tendencia es negativa. Esto indica que a los empleados no les satisfacen la capacitación que tienen actualmente.

El instrumento de investigación fue desarrollado especialmente para este estudio y está formado por dos escalas de 15 ítems en total. Así mismo, el resultado que se obtuvo es muy claro y contundente, según los datos de la gráfica 6.3, donde 43% están indecisos sobre la eficiencia organizacional, y en la gráfica 6.2, aquí se observa que los cursos no son oportunos ya que hay un 38% muy en desacuerdo, porque los cursos existen pero no adecuados para ellos,

De la manera en que influye la capacitación en el rendimiento, esta misma tiene indicadores que no necesariamente son importante, es decir que pueden ser excluyentes, como es la actitud, puede no estar directamente impactada por la capacitación, puesto que se puede ver afectado por otros factores que no esta incluidos en la presente investigación. Como mencionó Robbins, S., “*las personas actúan como catalizadores y administran el proceso de cambio*”.

De las relaciones fehacientes que se manejan implicando directamente al rendimiento son: el cumplimiento de objetivos, en la gráfica 6.10, hay un 38% en desacuerdo. La tendencia al lado negativo, se advierte que lo afectan directamente al establecer las metas y objetivos a corto y mediano plazo que son medibles, donde se ven los resultados esperados. Para este estudio se visualiza que los empleados no están cumpliendo con las metas destinadas. Este resultado se contrapone con lo descrito por Sherman, A. (1998), que la meta primaria de la capacitación es contribuir a la metas globales de la empresa, que es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista esta metas y estrategias organizacionales.

Otra relación clara que se ve impactada directamente con la capacitación es la calidad. En la gráfica 6.5, se observa el 33% esta de acuerdo y el 31% en desacuerdo, esto advierte que se esta divida. El ítem que fue el número nueve, "Siempre se mantiene una calidad en el desempeño del puesto", lo que en cierta forma se esta indicando que la capacitación es real, pero no la adecuada como lo mencionado por Chiavenato, I. (1999), dice que la capacitación en el puesto proporciona una experiencia directa en condiciones normales de trabajo. Para poder tener calidad en el puesto de trabajo es necesario tener una adecuada y real capacitación.

Que la calidad depende bastante de la capacitación, para llevar acabo un alto rendimiento, y esto llama la atención a lo que es esfuerzo individual con un 40% de acuerdo y capacidad individual con un 28% en desacuerdo. A pesar de su gran esfuerzo, se están quedando por debajo de los indicadores esperados. Aquí se esta en concordancia con op, cit. (1999), comenta que por medio la administración del rendimiento, es posible averiguar que sectores de la empresa reclamaran una atención inmediata en cuanto a capacitación.

El conocimiento es importante para el desarrollo del puesto de trabajo, como lo indica la gráfica 6.4, en la cual se indica la tendencia positiva, con 48%

muy de acuerdo. La investigación concuerda con Chiavenato, I. (1999), que describe que el conocimiento, aptitudes y capacidad hacen que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas.

Las implicaciones que los anteriores resultados tienen para los empleados de mandos medios son evidentes. Si se pretende que el personal logre niveles más altos de satisfacción profesional, la atención se debe prestar a la capacitación en base a sus necesidades tecnológicas. El enriquecimiento del ambiente intelectual, de la claridad de la misión institucional y de las relaciones internas en los departamentos que son actualmente importante y se relacionan claramente con los factores de capacitación y rendimiento.

Finalmente, estos resultados respaldan fuertemente las teorías y prácticas administrativas que acentúan la importancia de la cooperación interpersonal en crear ambientes positivos de trabajo y superando objetivos, desarrollando la especialización de empleados, de los instructores, de cursos y contenidos, estrategias de detección de necesidades de capacitación, la utilización de tecnología de punta y la creación de estrategias de evaluación educativa. Las ventajas propias aprovecharlas, mantener actitudes de cambio, fortalecer la disponibilidad, el compromiso y el sentido de pertenencia, actual en función de las necesidades de la empresa. Sin duda uno de los aspectos más significativos aportados por esta investigación es la conexión sólida y consistente entre la capacitación y el rendimiento y los aspectos de las relaciones humanas al interior de la empresa.

## Recomendaciones

Es de vital importancia diseñar un plan personal de aprendizaje continuo que ayude a desarrollar habilidades para avanzar frente a nuevos desafíos, mantener su valor agregado como profesional y aumentar sus posibilidades de crecimiento. Los motivos de repunte no sólo tienen que ver con la necesidad de profesionalizar a los empleados, sino el ambiente económico favorable y confiable actual, que es un indicador que modifica esos valores existentes ante una crisis. Los mandos medios están a la orden del día. Los Líderes en las empresas necesitan elaborar un nuevo modelo de gestión y desarrollar a su equipo de colaboradores en pos de un futuro más productivo.

Otro aspecto que se debe de cuidar durante la capacitación, es que los docentes deben reunir información de los participantes para asegurar la relevancia del material presentado y la efectividad de las técnicas de capacitación.

En los institutos especializados para la capacitación de las empresas de telecomunicaciones, que superen sus objetivos, que desarrollaren con éxito, la especialización de instructores, cursos y contenidos, estrategias de detección de necesidades de capacitación, la utilización de tecnología de punta y la creación de estrategias de evaluación educativa.

Algunas acciones en capacitación y formación:

- a) Implementación de programas de capacitación dirigidos de nivelación tecnológica.
- b) Establecimiento de programas de capacitación en apoyo a la modernización de los puestos de trabajo.

- c) Establecimiento de la carrera de técnico en telecomunicaciones en la institución educativa que tiene la empresa dedicada a la capacitación.

Así como poner a disposición del empleado todo el conocimiento que necesita para desarrollar su trabajo, poner en sus manos un sistema de actualizaciones que no dependa del tiempo ni del espacio, sino de su capacidad, su disciplina, su impulso para alcanzar los méritos que necesite para una carrera exitosa en su empresa.

Una consideración de suma importancia es que debe evaluarse la capacitación tanto al final del curso como después de que los empleados regresen a sus trabajos. Esto es que se realice una prueba previa a su regreso y se compare con el examen echo al final de curso. La diferencia en los resultados revela cambios en el conocimiento, actitudes y habilidades que ayuda a evaluar la efectividad de la capacitación.

Crear y desarrollar nuevos medios y herramientas de entrenamiento y capacitación, para lo cual se apoyen en su propia infraestructura, convenios y alianzas con instituciones educativas para crear herramientas multimedia de educación a distancia.

## Bibliografía

- Anzola, R. S., 1993. Administración de Pequeñas Empresas. Editorial McGraw-Hill, Distrito Federal, México.
- Comisión Federal de Telecomunicaciones, "Cronología de la telefonía en México", [http://www.cft.gob.mx/cofetel/html/la\\_era/info\\_tel2/hist1.shtml](http://www.cft.gob.mx/cofetel/html/la_era/info_tel2/hist1.shtml), Agosto 2004, Consultada en Noviembre 2006.
- Contrato Colectivo de Trabajo 2004-2006 (Teléfonos de México, S.A. de C.V./Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana), cláusula 185, Enseñanza
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917.  
<http://www.constitucion.gob.mx/index.php?idseccion=210>, Consultada Septiembre 2006.
- Chiavenato, I., 1999. Administración de los Recursos Humanos. 6ª Edición, Editorial McGraw-Hill, Santafé de Bogota, Colombia.
- De Censo, David A., Robbins, Stephen. 2005. Administración de Recursos Humanos. Distrito Federal, México.
- Dessler, G., 1994. Administración de Personal. 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, Distrito Federal, México.
- Davis, K. y Newstrom, J. 1999. Comportamiento humano en el trabajo. 8ª Edición, Editorial McGraw-Hill. Nueva York, Estados Unidos de América.
- Frost and Sullivan "Working with Frost & Sullivan as a Training Consultant", <http://www.frost.com/prod/servlet/training-in.pag>, Consultada Octubre 2006.
- Garzón, M., 2000. El desarrollo del recurso humano. Editorial Universidad del Rosario. Santiago, Chile.
- Goncalves, A., 2000. Fundamentos del Clima Organizacional. Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad. México.
- Hampton, D., 1989. Administración. 3ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Hernández, R., 1978. Relaciones Industriales y Formación Profesional. Editado por Instituto Nacional de Estudios del Trabajo. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2003. Metodología de la investigación. 3ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill. México



Ley Federal del Trabajo, 1970. 86ª Edición, Editorial Porrúa. Distrito Federal, México

México Web, <http://www.mexicoweb.com.mx>, Consultada Octubre 2006.

Psychology al Salford, "Attitudes and Attitude Change"  
<http://www.chssc.salford.ac.uk/healthSci/psych2000/psych2000/attitudes.htm>, Consultada Octubre 2006.

Quezada, G., "14 Principios de Deming"  
<http://www.monografias.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtm>, Consultada Noviembre 2006.

Reyes, A., 1976. Administración de Personal: Relaciones Humanas. 15ª Edición, Editorial Limusa. Estado de México, México.

Robbins, S., 1999. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición, Editorial Prentice Hall. Distrito Federal, México.

Rodríguez, M. 1991. Administración del Capacitación. 12ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill. Distrito Federal, México.

Ramón, F., Movimiento Alternativo Telefonista.  
<http://www.oum.edu.mx/trabajadores/43indice.htm>, Consultada Noviembre 2006.

Sherman, A., Bohlander, A., 1998. Administración de Recursos. 11ª Edición, Editorial Humanos.Thomson Editores. Distrito Federal, México.

Teléfonos de México, S.A. de C.V., Telmex. <http://www.telmex.com/mx/>, Consultada Octubre 2006.

Wikipedia, Enciclopedia Libre. "Rendimiento".  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Rendimiento>. Consultada Noviembre 2006.

# APÉNDICE

## Apéndice 1: Entrevista de análisis del rendimiento

Dedicar un tiempo prudencial a analizar el rendimiento que se presentan en algunos procesos, sus resultados y los aspectos que inciden sobre estos, como: el conocimiento que se requiere, la habilidad, las herramientas de trabajo, las relaciones, y el apoyo que se necesita para cumplir con la misión corporativa y con el direccionamiento estratégico.

MOTIVO ENTREVISTA: (señale con "x")			
<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Seguimiento	<input type="checkbox"/> Extraordinaria	
NOMBRE DEL EMPLEADO:			
IDENTIFICACION:			
DEPENDENCIA:			
CARGO:			
FECHA ENTREVISTA:		FECHA ENTREVISTA ANTERIOR:	
1. Analicemos en cuáles procesos usted obtiene buenos resultados (Trate de hacer cuantificables los resultado en términos de Calidad, oportunidad y costo ).			
2. Ahora voy a comentarle mi opinión sobre algunos proceso en los que usted logra buenos resultados y en cuales podemos establecer acuerdos (metas y objetivos) para mejorarlos. (Trate de hacer cuantificables los resultados esperados en términos de Calidad, oportunidad y costo ).			
Proceso	Resultado actual	Resultado esperado	Fecha revisión
3. Ahora, acordemos que puedo hacer yo como jefe para que usted logre los resultado que acordamos.			
Firma del empleado		Firma del jefe inmediato	

Fuente: Garzón, M. (2000).

Apéndice 2: Descripción de ítems y cuestionario.

El cuadro muestra el cuestionario con los ítems de la escala original desarrollada para la variable de capacitación

CUADRO ANEXO 2.1 ÍTEMS DE ESCALA DE CAPACITACION		
1	Importancia de la capacitación	Actitud
2	Adecuada la capacitación al ingreso en el puesto actual	Oportunidad
3	Adecuada la capacitación actual	Oportunidad
4	De acuerdo con la capacitación actual	Actitud
5	De acuerdo con la capacitación impartida en la empresa	Eficiencia Organizacional
6	De acuerdo con la capacitación impartida fuera de la empresa	Eficiencia Organizacional
7	El empleado esta capacitado para desempeñar eficientemente y/o eficazmente el trabajo	Conocimiento
8	Los conocimientos le dan al empleado seguridad para desempeñar el trabajo	Conocimiento
9	Siempre mantiene una calidad en el desempeño del trabajo	Calidad
10	Puede identificar problemas con los gestores de nueva generación	Calidad

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro muestra los ítems elaborados para la variable de rendimiento.

CUADRO ANEXO 2.2 ÍTEMS DE ESCALA DE RENDIMIENTO		
7	El empleado esta capacitado para desempeñar eficientemente y/o eficazmente el trabajo	Capacidad Individual
8	Los conocimientos le dan al empleado seguridad para desempeñar el trabajo	Capacidad Individual
9	Siempre mantiene una calidad en el desempeño del trabajo	Habilidad
10	Puede identificar problemas con los gestores de nueva generación	Habilidad
11	Puede tomar decisiones propias para resolver un problema eficientemente	Esfuerzo individual
12	El empleado tiene la habilidad para llegar a una decisión mutua con sus compañeros	Desempeño
13	Los cursos de capacitación impartidos actualmente son relevantes e importantes en el área de trabajo	Cumplimiento de objetivos
14	El escenario de la capacitación favoreció el aprendizaje	Cumplimiento de objetivos
15	De acuerdo con que la relación jefe-subordinado es buena	Esfuerzo individual

Fuente: Elaboración Propia

## CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Agradezco tu valioso tiempo y colaboración para contestar este cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.

**M**=Muy de Acuerdo  
desacuerdo

**D**=De acuerdo

**I**=Indeciso

**E**=En desacuerdo

**U**=Muy en

	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>E</b>	<b>U</b>
1. La capacitación es importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Consideras que fue adecuada la capacitación impartida al ingreso en tu actual puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Consideras adecuada la capacitación en tu área de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Estas de acuerdo con la capacitación que haz recibido dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Estas de acuerdo con los cursos de capacitación que haz recibido fuera la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Los cursos recibidos fuera de la empresa han servido para desarrollar eficientemente y/o eficazmente el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Estas capacitado para desempeñar eficientemente y/o eficazmente tu trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Los conocimientos te dan seguridad para desempeñar eficientemente y/o eficazmente el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Siempre mantienes una calidad en el desempeño en tu puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Puedes identificar un problema en un gestor de la nueva tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Puedes tomar decisiones propias para resolver un problema eficientemente y/o eficazmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Los cursos de capacitación impartidos son relevantes e importantes en tu área de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. El escenario de la capacitación favoreció tu aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. La relación entre jefe-subordinado es buena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

