



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE UN
LABORATORIO DE CONTACTOLOGÍA EN LA CIUDAD DE
MÉXICO**

T E S I S

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTA:

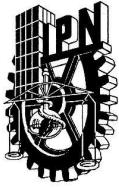
ALINKA PAULIN ROJAS

DIRECTOR DE TESIS:

M. EN C. ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ



MÉXICO D.F. JUNIO 2013



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 22 del mes de ABRIL del 2013 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE UN LABORATORIO DE CONTACTOLOGÍA EN LA CIUDAD DE MÉXICO”

Presentada por el alumno:

PAULIN

Apellido paterno

ROJAS

Apellido materno

ALINKA

Nombre(s)

Con registro:

A	1	1	0	4	8	7
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. EN C. ESTEBAN MARTINEZ DIAZ

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

DRA. CONCEPCIÓN HERRERA ALCÁZAR

M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ

M. EN C. BENITO ERASMO VARGAS ALVAREZ

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO



DRA. MARÍA TRINIDAD GEREZUELA MERCADO
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 21 del mes de JUNIO del año 2013, el (la) que suscribe **ALINKA PAULIN ROJAS** alumno(a) del Programa de MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN, con número de registro A110487, adscrito(a) al **ESCA STO TOMÁS**, manifiesto(a) que es el (la) autor(a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del (de la, de los) **M. EN C. ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ** y cede los derechos del trabajo titulado **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE UN LABORATORIO DE CONTACTOLOGÍA EN LA CIUDAD DE MÉXICO**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del (de la) autor(a) y/o director(es) del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones NISAJAK@GMAIL.COM. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Nombre y firma del alumno(a)

DEDICATORIAS

A Dios, por todo lo que
me ha dado y que me ha
permitido llegar hasta aquí.

A mis Amados Padres,
gracias por su amor, apoyo y
darme las fuerzas y aliento
que necesitaba.
Este logro también es suyo

A mi esposo: Ray, gracias por
compartir tu vida conmigo
y hacerme feliz.

A mis hermanos Fer, Edgar y Omar
Gracias por apoyarme cada uno a
su manera.

A mis hermosos sobrinos que con
sus sonrisas alegran nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Al Instituto Politécnico Nacional, a la Escuela Nacional de Comercio y Administración que me han dado la oportunidad de estudiar y lograr un objetivo más en mi vida académica y profesional.

M. en C. Esteban Martínez Díaz director de mi tesis, gracias por su dedicación y paciencia ya que me apoyó a llevar a un buen término éste trabajo.

Así mismo quiero mencionar la labor de los miembros del jurado, ya que me brindaron sus recomendaciones y opiniones en todo el proceso, mi reconocimiento y gratitud.

Dra. María Antonieta Andrade Vallejo	(PRESIDENTE)
Dra. Concepción Herrera Alcázar	(SECRETARIO)
M. en C. Esteban Martínez Díaz	(PRIMER VOCAL)
M. en C. Benito Erasmo Vargas Álvarez	(SEGUNDO VOCAL)
M. en C. Martín Jesús Millán Manjarrez	(TERCER VOCAL)
M. en C. Alma Delia Torres Rivera	(SUPLENTE)

Y a todos los profesores de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Unidad Santo Tomás, que participaron y me apoyaron en mi desarrollo y preparación de estudios de maestría.

Por último a mis compañeros con los que tuve oportunidad de trabajar y compartir experiencias.

RESUMEN

La presente investigación desarrolla una propuesta de un programa de capacitación para el “laboratorio de Contactología S.A de C.V”, con el objetivo de ayudar a resolver los problemas o deficiencias que enfrentan actualmente, y que pueden llevar a esta Mi Pyme a formar parte de las estadísticas de aquellas empresas que tiene que salir del mercado.

Un resultado mostrado en este trabajo es que el Laboratorio no ha realizado un buen diagnóstico de necesidades de capacitación, y que no ha invertido en este rubro al considerarlo como un gasto, por lo que se considera imprescindible la necesidad de capacitación.

Entre las recomendaciones que se plantean, principalmente esta generar un programa de capacitación, que se mantenga constantemente actualizado y controlado; todo esto la intención de que la empresa logre retomar la confianza de sus clientes así como restablecer la motivación e interés de sus trabajadores al sentirse valorados al considerar sus puntos de vista u opiniones.

Por último, otra meta es que este programa pueda servir como base o bibliografía para aquellos laboratorios o MiPymes dedicados a fabricar lentes de contacto, ya sea aplicándolo en su totalidad o adecuarlo para mejorar su desempeño y motivar a su fuerza laboral, sin impactar en su producción diaria reduciendo al mínimo la inversión que tengan que hacer para su implementación.

ABSTRACT

The present research develops a proposal for a training program for the "Laboratorio de Contactología SA de CV", in order to solve the problems or deficiencies that currently face and that can lead to this MiPyme be part of the statistics of those companies that has to leave the market.

A result show in this paper is that the laboratory has not done a good training need assessment, and has not invested in this area to consider it as an expense, so it is considered essential the need for training.

Among the recommendations that arise, mainly this generate a training program, which is kept constantly updated and controlled, all this meant that the company achieves regain the trust of their customers and to restore the motivation and interest of their workers to feel rated by considering their views or opinions.

Finally, another goal is that this program can serve as a basis or bibliography for those laboratories or MiPymes engaged in manufacturing contact lenses, whether applying in whole or adapts to improve performance and motivate its workforce, without impacting your daily production by minimizing the investment they have to do for their implementation.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	VI
Abstract	VII
Índice	1
Glosario	4
Relación de Tablas, Figuras y Gráficas	6
Introducción	10
CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Enunciado del Problema	13
1.3 Preguntas de Investigación	14
1.3.1 Pregunta General	
1.3.2 Preguntas Específicas	
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo General	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.5 Justificación	15
1.5.1 Social	15
1.5.2 Implicaciones Prácticas	15
1.5.3 Utilidad Metodológica	15
1.6 Tipo de Investigación	16
1.7 Inferencia de Trabajo	16
1.8 Identificación de las Variables	16
1.8.1 Variable Dependiente	16
1.8.2 Variable Independiente	16
CAPÍTULO 2 LA INDUSTRIA DE LA CONTACTOLOGÍA; LA EMPRESA	17
2.1 La industria de la contactología en el mundo	18
2.2 Principales países fabricantes de lentes de contacto	19
2.3 Estadística de la industria de contactología en México	20
2.4 Estadística de la industria de contactología en el Distrito Federal	21

2.5	El Laboratorio de Contactología	23
2.5.1	Historia del Laboratorio de Contactología	23
2.5.2	Misión	24
2.5.3	Visión	24
2.5.4	Sector	24
2.5.5	Giro	24
2.5.6	Organigrama	25
2.5.7	Competencia	25
2.5.8	Análisis de la situación actual del Laboratorio de Contactología	26

CAPÍTULO 3 CAPACITACIÓN Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

		30
3.1	Adiestramiento o Entrenamiento	31
3.2	Antecedentes Históricos de la Capacitación	33
3.3	Antecedentes de la capacitación en México	35
3.3.1	Marco Legal de la capacitación en México	37
3.4	Concepto de Capacitación	38
3.4.1	Tipos de Capacitación	39
3.5	Importancia de la capacitación en una empresa	41
3.6	Desempeño	42
3.7	Relación entre el desempeño y capacitación	45

CAPÍTULO 4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

		47
4.1	Tipo de Estudio	48
4.2	Enfoque de Investigación	48
4.3	Diseño de la Investigación	49
4.4	Población	50
4.5	Muestra	50
4.6	Delimitación temporal	51
4.7	Análisis del desempeño	51
4.8	Cuestionario para detectar necesidades de capacitación	57
4.8.1	Resultados del Cuestionario	60
4.8.2	Conclusiones del Cuestionario	70

CAPÍTULO 5	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	71
5.1	Programa de Capacitación	71
5.2	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	74
5.2.1	Importancia de las Necesidades de capacitación	74
5.3	Propuesta del Programa de Capacitación	75
5.3.1	Portada	75
5.3.2	Historial de Revisión	76
5.3.3	Índice del Programa de Capacitación	77
5.3.4	Introducción al Programa de Capacitación	78
5.3.4.1	Propósito y Alcance	79
5.3.5	Detección y Análisis de Necesidades	80
5.3.6	Descripción del Programa	82
5.3.7	Objetivos	83
5.3.8	Políticas del Programa de Capacitación	84
5.3.9	Desarrollo del Programa de Capacitación	85
5.3.10	Programación de Actividades	93
5.3.11	Recursos Financieros Requeridos para el Programa	95
5.3.12	Anexos del Programa de Capacitación	96
ANÁLISIS DE RESULTADOS		98
RECOMENDACIONES		100
BIBLIOGRAFÍA		101
ANEXOS		105
	Anexo 1 “Lista INEGI 2012	106
	Anexo 2 “Resultado de los Cuestionarios”	109

GLOSARIO

Contactología: La contactología es la especialidad relacionada con la adaptación de las lentes de contacto (Cacho, Llompart, & Miravittles, 2012).

Hidratación: Es el procedimiento para liberar sustancias lixiviables de una pieza de lente de contacto polimérica. El lente de contacto esta confinada en una cavidad dentro de un portador para permitir la hidratación del lente sin dejar que se invierta o se enrolle. Un flujo de fluido es introducido en la cavidad alrededor del lente para extraer material lixiviable del lente (Johnson, 2012)

Lente Intraocular: El Lente intraocular o LIO es un lente artificial de silicona o material acrílico, la mayor parte de tipo convergente, que se implanta quirúrgicamente dentro del ojo con el fin de corregir o mejorar el enfoque afectado por una disfunción del cristalino, del sistema de acomodación o de la forma de la córnea (Wikipedia, 2012).

Lente Suave: Son lentes hidrofílicos, eso quiere decir que son lentes que están hidratados lo que los hace muy cómodos (Salud Visual Integral, 2012).

Lente Tórico: Los Lentes de Contacto Blandos Tóricos son lentes correctoras que están diseñados especialmente para corregir el astigmatismo, aunque también las utilizan personas con miopía e hipermetropía. (CibaVision, 2013).

Lentes de Contacto: También conocidas como lentillas o pupilentes; son unas lentes correctoras o cosméticas que se ponen en el ojo, concretamente sobre la capa lagrimal que cuida y lubrica la córnea. Estas lentes son producto sanitario y deben cumplir todos los requisitos de estos. (Wikipedia, 2012)

Oftalmología: Es la especialidad médica que estudia las enfermedades del globo ocular, la musculatura ocular, sistema lagrimal, párpados y sus tratamientos. Como disciplina, también es aplicada en veterinaria, ya que las diferencias entre los ojos de los animales vertebrados y los humanos están relacionadas principalmente con la anatomía, no con los procesos patológicos. (Wikipedia, 2012)

Optometrista: Es un profesional encargado del cuidado de la salud visual en atención primaria. El optómetra está formado y autorizado legalmente para determinar el estado de salud visual y la valoración funcional de los componentes acomodativos, refráctales, estructurales y motores del sistema visual. Está capacitado para diagnosticar, prescribir, compensar y tratar todas aquellas anomalías refractivas, binoculares, motoras y sensoriales del paciente. Igualmente puede detectar condiciones patológicas o sistémicas en los ojos y derivar al paciente al profesional más apropiado, generalmente un oftalmólogo, en aquellas enfermedades que afecten al sistema visual. (Wikipedia, 2012).

Torno: Es el conjunto de máquinas y herramientas que permiten mecanizar piezas de forma geométrica de revolución. Estas máquinas-herramienta operan haciendo girar la pieza a mecanizar (sujeta en el cabezal o fijada entre los puntos de centraje) mientras una o varias herramientas de corte son empujadas en un movimiento regulado de avance contra la superficie de la pieza, cortando la viruta de acuerdo con las condiciones tecnológicas de mecanizado adecuadas (Wikipedia, 2012).

RELACIÓN DE TABLAS

	Pág.
Tabla1: Distribución de Empresas dedicadas a la contactología en la República Mexicana”.	20
Tabla 2: Unidades Económicas por Delegación.	22
Tabla 3: Promedio Mensual de Producción de Lentes de Contacto (2012)	26
Tabla 4: Promedio Mensual de Producción Rechazada (2012)	27
Tabla 5: Reporte de Rechazos/ Quejas de clientes externos 2010	28
Tabla 6: Reporte de Rechazos/ Quejas de clientes externos 2011	28
Tabla 7: Reporte de Rechazos/ Quejas de clientes externos 2012	29
Tabla 8: Detección de Necesidades de Capacitación	52

RELACIÓN DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Línea de tiempo de la Evolución de la Capacitación en México	35
Figura 2: Frente del Reporte de Producción Diaria	54
Figura 3: Parte Trasera del Reporte de Producción Diaria	55
Figura 4: Contenido de los Programas de Capacitación	72
Figura 5: Requisitos para un Programa de Capacitación	73

RELACIÓN DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1: Unidades económicas por delegación en el Distrito Federal	21
Gráfica 2: Producción Promedio Mensual 2012	26
Gráfica 3: Producción Rechazada Promedio 2012	27
Gráfica 4: Resultados en % del Análisis de Desempeño	51
Gráfica 5: Respuesta de la pregunta #1 del cuestionario	60
Gráfica 6: Respuesta de la pregunta #2 del cuestionario	60
Gráfica 7: Respuesta de la pregunta #3 de cuestionario	61
Gráfica 8: Respuesta de la pregunta #4 del cuestionario	61
Gráfica 9: Respuesta del inciso 'c)' de la pregunta #4 del cuestionario	62
Gráfica 10: Respuesta de la pregunta #5 del cuestionario	62
Gráfica 11: Respuesta de la pregunta #6 del cuestionario	63
Gráfica 12: Respuesta de la pregunta #7 del cuestionario	63
Gráfica 13: Respuesta de la pregunta #8 del cuestionario	64
Gráfica 14: Justificación del 'SI' de la pregunta #8 del cuestionario	64
Gráfica 15: Justificación del 'NO' de la pregunta #8	65
Gráfica 16: Respuesta de la pregunta #9 del cuestionario	65
Gráfica 17: Justificación del 'NO' de la pregunta #9 del cuestionario	66
Gráfica 18: Respuesta de la pregunta #10	66
Gráfica 19: Justificación del 'NO' de la pregunta #10 del cuestionario	67
Gráfica 20: Respuesta de la pregunta #11	67
Gráfica 21: Respuesta de la pregunta #12	68
Gráfica 22: Justificación del 'NO' de la pregunta #12 del cuestionario	68

Gráfica 23: Respuesta de la pregunta #13 del cuestionario	69
Gráfica 24: Justificación del 'SI' de la pregunta #13 de cuestionario	69
Gráfica 25: Respuesta de la pregunta #14 del cuestionario	70

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas no sólo en México sino en todo el mundo, necesitan alcanzar los parámetros de calidad y satisfacción que les exigen los clientes, además de obtener un grado de competitividad que les garantice su permanencia y crecimiento en el mercado.

Es por esta razón que la presente investigación buscó entender la (s) razón (es) que estaban provocando que los Laboratorios de Contactología no cumplan con sus objetivos y provoque su salida de la industria.

Como primer punto se describen con los antecedentes de la presente investigación, en donde se enuncia el problema, se determinan los objetivos, así como la justificación de la investigación.

En el siguiente capítulo se presenta el marco contextual de la investigación con el fin de tener un panorama general de la industria a la que se enfocó la investigación, para proseguir con un breve resumen de la unidad de análisis. A continuación se detallan los conceptos de capacitación y su impacto en el desempeño de sus trabajadores.

Por último se encuentran los capítulos en donde se puede entender cuál fue la metodología empleada, así como el tratamiento que se le dio a la información, para finalizar con la propuesta del programa de capacitación.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las MiPymes en México tienden a desaparecer, se sabe que el 80% fracasan antes de los 5 años y el 90% no llega a los 10 años (Soriano, 2010) .

Las MiPymes, forman parte fundamental de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (Secretaría de Economía, 2012)

Por lo tanto es de vital importancia que se desarrollen e implementen acciones que conlleven a mejorar el ambiente en el que se desarrollan este tipo de empresas, con la intención de que se contribuya a que se establezcan, mantengan y crezcan.

Con estos antecedentes se plantea el problema y los objetivos de esta investigación.

1.1 Antecedentes del problema

La unidad de análisis de esta investigación estaba teniendo un incremento del 48% de quejas por parte de los clientes, ya que no se entregan los pedidos en el tiempo que se les prometían, lo que a su vez ocasionaba que los clientes comenzaran a buscar otras opciones para que les elaboraran sus pedidos (estaba disminuyendo su legitimidad o confiabilidad en la empresa), esto repercutía por lo tanto en los ingresos de la empresa; si la empresa continua bajo esa situación podía llegar a desaparecer.

Por la observación inicial que se tuvo de la empresa, lo anterior podía ser a causa de la mínima capacitación que el personal había recibido (únicamente al ingresar a la empresa y enfocada solo en el proceso de su estación de trabajo), ya que no se contaba con un programa de capacitación; por lo que el personal era altamente calificado para laborar únicamente su estación de trabajo pero desconocía otro proceso de la línea de producción, creando una alta dependencia de su personal.

1.2 Enunciado del problema

La falta de un programa de capacitación para los trabajadores está provocando que su desempeño se vea afectado y este ocasionando que la empresa pierda clientes e ingresos.

1.3 Preguntas de Investigación

1.3.1 Pregunta General

- ¿Cuál debe ser el contenido de un programa de capacitación que ayude a mejorar el desempeño de los trabajadores?.

1.3.2 Preguntas Específicas

- ¿Cuál ha sido el método de capacitación actual?
- ¿Qué tanto le afecta a los trabajadores en su desempeño, el método actual de trabajo?

1.4 Objetivos

Los objetivos de investigación, acorde a (Hernández Samipieri, Fernandez, & Baptista, 2006) “tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”

1.4.1 Objetivo General

Formular un programa de capacitación que permita mejorar el desempeño de los trabajadores del laboratorio; analizando cuáles son los factores que están impactando y provocan esa situación.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar si el método actual de capacitación es funcional o se requiere modificar.
- Analizar cuál ha sido el desempeño de los trabajadores, para determinar si se puede mejorar.

1.5 Justificación

Es necesario hacer este estudio ya que para que la empresa cumpla con sus objetivos requiere poner más atención a la capacitación y el desempeño de su recurso humano.

El reflejo de esto no sólo es que se tenga sobrecarga de trabajo, tener que pagar horas extras, demoras en la entrega de los productos sino que al final la imagen y la confiabilidad que tenía la empresa ante el cliente están siendo severamente afectadas (Insatisfacción de los clientes).

Por lo que si la empresa desea mantener la fidelidad de sus clientes así como obtener nuevos clientes es primordial que supere este problema.

1.5.1 Social

El impacto social de esta investigación es propiciar que la fuente de trabajo (e ingresos) de las personas que laboran en la empresa permanezca, lo que permite que el nivel adquisitivo de la familia de los trabajadores se mantenga o crezca, esto a su vez a nivel país hace que la economía se mantenga activa y por lo tanto se reduzca la cantidad de MiPymes que desaparecen.

1.5.2 Implicaciones Prácticas

Como resultado de esta investigación se desarrolló un programa de capacitación diseñado para esta organización; presentando la documentación del caso y el análisis de la situación, esto con el objetivo de que se obtuviera tanto la solución del problema como el respaldo para que casos futuros sirva como apoyo documental.

1.5.3 Utilidad Metodológica

Esta investigación se podrá utilizar para ver cómo se recolectaron los datos en este caso y como se identificó la necesidad de un realizar un programa de capacitación en esta empresa, para que cualquier otro laboratorio o empresa que tenga el mismo problema, pueda usarlo como fuente de información.

Por otro lado, con esta investigación se fomentó en la empresa la búsqueda de generación de conocimiento para el logro de sus objetivos.

1.6 Tipo de Investigación

Descriptiva, ya que se generó un programa de capacitación tomando como base a las teorías y estudios más actualizados sobre el tema, se aplicó un instrumento de recolección de datos, para detectar las necesidades de capacitación.

1.7 Inferencia de Trabajo

Al contar con un programa de capacitación se podrá mejorar el desempeño de los trabajadores del Laboratorio.

1.8 Identificación de las Variables

Las variables examinadas en esta investigación fueron: la capacitación y el desempeño de los trabajadores.

1.8.1 Variable Dependiente

Para el caso de esta investigación la variable dependiente es el desempeño de los trabajadores.

1.8.2 Variable independiente

La capacitación es la variable independiente.

CAPÍTULO 2

LA INDUSTRIA DE LA

CONTACTOLOGÍA;

LA EMPRESA

2 LA INDUSTRIA DE LA CONTACTOLOGÍA; LA EMPRESA

En este apartado se explica la situación de la industria de los lentes de contacto comenzando a nivel global, en donde se identifican a los principales proveedores de lentes de contacto, posteriormente se indican las empresas dedicadas a elaborar lentes de contacto en la República Mexicana para finalizar con el análisis en la Delegación Cuauhtémoc del Distrito Federal, en donde se ubica la mayor concentración de este tipo de empresas y por lo tanto la unidad de análisis de esta investigación.

2.1 La industria de la contactología en el mundo

La cifra de negocio del sector óptico en los cuatro principales mercados europeos, Alemania, España, Francia e Italia, se ha incrementado hasta alcanzar los 15.000 millones de euros en 2011. Esta cifra supone un incremento del 1,9% respecto a la facturación registrada un año antes (Modaes, 2012).

El aumento de ventas se debe, según un informe del instituto de estudios GFK, a las buenas cifras del mercado alemán ya que Alemania el 31,7% de la facturación total del sector en los cuatro países principales. (Modaes, 2012).

2.2 Principales marcas de lentes de contacto en el mundo.

Acuvue: Es una marca originalmente estadounidense que surge en la década de los 50's pero que comienza con la producción de lentes blando en las décadas de los 70's; actualmente pertenece a Johnson & Johnson.

Bausch & Lomb: Bausch + Lomb (B+L) es una de las empresas más antiguas en los Estados Unidos. Sus raíces datan de 1853, cuando John Jacob Bausch, un inmigrante alemán, creó un pequeño taller de óptica en Rochester, Nueva York. En 1971, B+L

introdujo los primeros lentes de contacto blandos y sigue siendo el mayor proveedor mundial de productos para el cuidado de los ojos.

Ciba Vision: CIBA VISION se fundó en 1980 como un esfuerzo de diversificación de la División Farmacéutica de Ciba-Geigy en E.U. En 1996 Ciba-Geigy se unió con Sandoz para formar Novartis, una de las empresas líderes en el cuidado de la salud en el mundo y CIBA VISION se convirtió en una unidad de negocio de Novartis para el cuidado de los ojos.

En 1980, CIBA VISION entra al mercado de lentes de contacto blandos. Gracias a la innovación, la adquisición estratégica y a su capacidad para adaptarse rápidamente a los desarrollos del mercado y a las tecnologías emergentes, CIBA VISION ha pasado de ser una empresa pequeña a tener un volumen de ventas de más de \$1,000 millones de dólares estadounidenses.

Estas 3 marcas son las más reconocidas a nivel mundial, pero en varios países como en México hay empresas o laboratorios dedicados a elaborar ya sea armazones, lentes duros así como lentes de contacto para sus propias ópticas o empresas.

2.3 Estadística de la Industria de Contactología en México

En el caso de México, hay 285 empresas registradas que se dedican a la Fabricación de artículos oftálmicos. Cabe destacar que no se tiene la información específica de cuántas de esas 285 empresas se dedican únicamente a elaborar lentes de contacto para prescripción médica (por ejemplo, astigmatismo, miopía, vista cansada, lentes intraoculares, etc.), ya que el dato estadístico que proporciona el INEGI es considerando todas aquellas empresas que elaboran además: armazones, lentes de contacto de fantasía, micas, material para optometristas, soluciones oftalmológicas, etc.

La mayor concentración de empresas o laboratorios de contactología se encuentran en el Distrito Federal.

En la tabla No.1 se muestra la distribución de empresas en la República Mexicana.

Tabla 1 Distribución de Empresas dedicadas a la contactología en la República Mexicana

#	Estado	Unidades Económicas
1	Aguascalientes	5
2	Baja California	8
3	Baja California Sur	0
4	Campeche	0
5	Coahuila	3
6	Colima	0
7	Chiapas	0
8	Chihuahua	7
9	Distrito Federal	132
10	Durango	1
11	Guanajuato	9
12	Guerrero	2
13	Hidalgo	1
14	Jalisco	17
15	Estado de México	13
16	Michoacán	5
17	Morelos	7
18	Nayarit	1
19	Nuevo León	9
20	Oaxaca	0
21	Puebla	16
22	Querétaro	1
23	Quintana Roo	1
24	San Luis Potosí	8
25	Sinaloa	3
26	Sonora	6
27	Tabasco	5
28	Tamaulipas	7
29	Tlaxcala	0
30	Veracruz	11
31	Yucatán	7
32	Zacatecas	0
Total		285

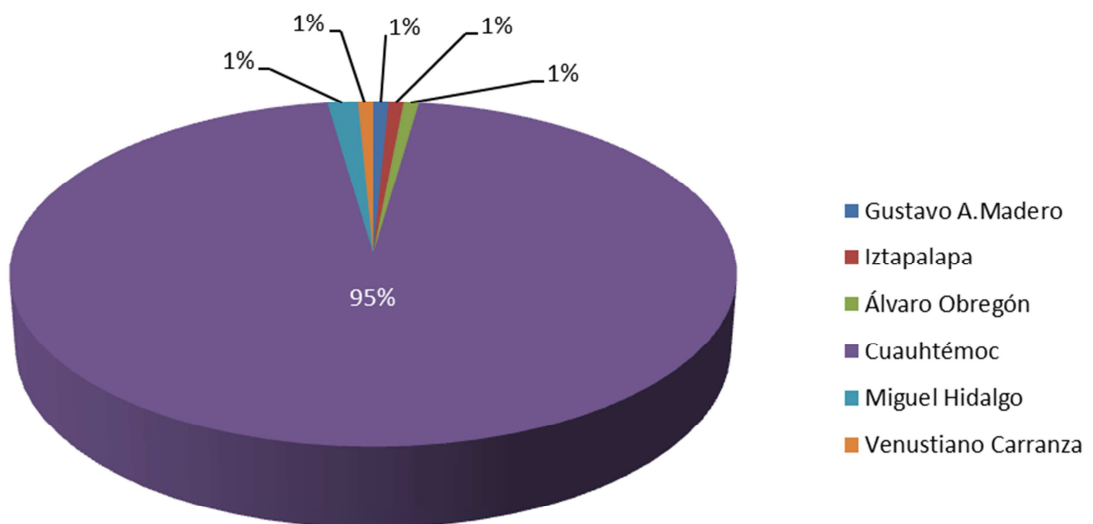
Fuente INEGI 2011: Elaboración propia

2.4 Estadística de la Industria de Contactología en el Distrito Federal

Como se observa en la tabla No.1 en el caso del distrito federal es en donde se ubican más empresas dedicadas a fabricar productos contactológicos (132), para mayor detalle de las empresas establecidas en el Distrito Federal ir al anexo 1.

Y se distribuyen porcentualmente de la siguiente forma:

Grafica 1 Unidades económicas por Delegaciones en el Distrito Federal



Fuente: Información tomada de (INEGI, 2012), Elaboración Propia

En la tabla No. 2 se presenta la distribución de unidades económicas, en las delegaciones que tiene registradas MiPyMES acorde con (INEGI, 2012):

Tabla 2 Unidades Económicas por delegación

Delegación	Unidades Económicas
Álvaro Obregón	1
Cuauhtémoc	126
Gustavo A. Madero	1
Iztapalapa	1
Miguel Hidalgo	2
Venustiano Carranza	1
Distrito Federal	132

Fuente: INEGI; Elaboración propia

Como se observa en la tabla No2, la mayor concentración de estas empresas está ubicada en la Delegación Cuauhtémoc, como es el caso del “Laboratorio de Contactología”, por lo que es una excelente fuente para realizar esta investigación; ya que el resto de las empresas presentan condiciones similares como son:

* Tamaño

* Localización

* Personal con muchos años de experiencia

* Equipo

* Proveedores de materia prima.

2.5 El Laboratorio de Contactología

La unidad de análisis de esta investigación fue el “Laboratorio de Contactología” (La empresa solicitó que se mantuviera el nombre real de forma confidencial, por lo que para este trabajo se le puso el nombre de “Laboratorio de Contactología” para referirse a ella, así mismo se modificó su logotipo para evitar que se le identifique); este laboratorio está ubicado en la Delegación Cuauhtémoc, Distrito Federal; a continuación se presenta información acerca del Laboratorio para mayor referencia y entendimiento de la empresa.

2.5.1 Historia

Laboratorio de contactología nace a inicios del 2001, cuando el grupo “DLX” debido a sus altos costos de fabricación decide venderle a los actuales socios parte del laboratorio, dejándole a los nuevos dueños el control de la empresa, bajo la condición de recibir las utilidades correspondientes y continuando con la alianza estratégica-comercial con el grupo “DLX”; esta nueva asociación nace con el objetivo de fabricar los lentes de contactos: Tóricos, Esféricos, Intraocular en graduaciones especiales.

2.5.2 Misión

“Somos un laboratorio que se dedica a elaborar lentes ópticos siempre orientados a la excelente calidad y cumpliendo con las especificaciones que requieren nuestros clientes, logrando productos con satisfacción garantizada, todo esto por el esmero y dedicación de nuestro personal”.

2.5.3 Visión

Ser la empresa líder a nivel Distrito Federal y Área Metropolitana en cuanto a la elaboración de lentes de contacto, mediante productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, con el fin de consolidarnos en el mercado en un período de dos años.

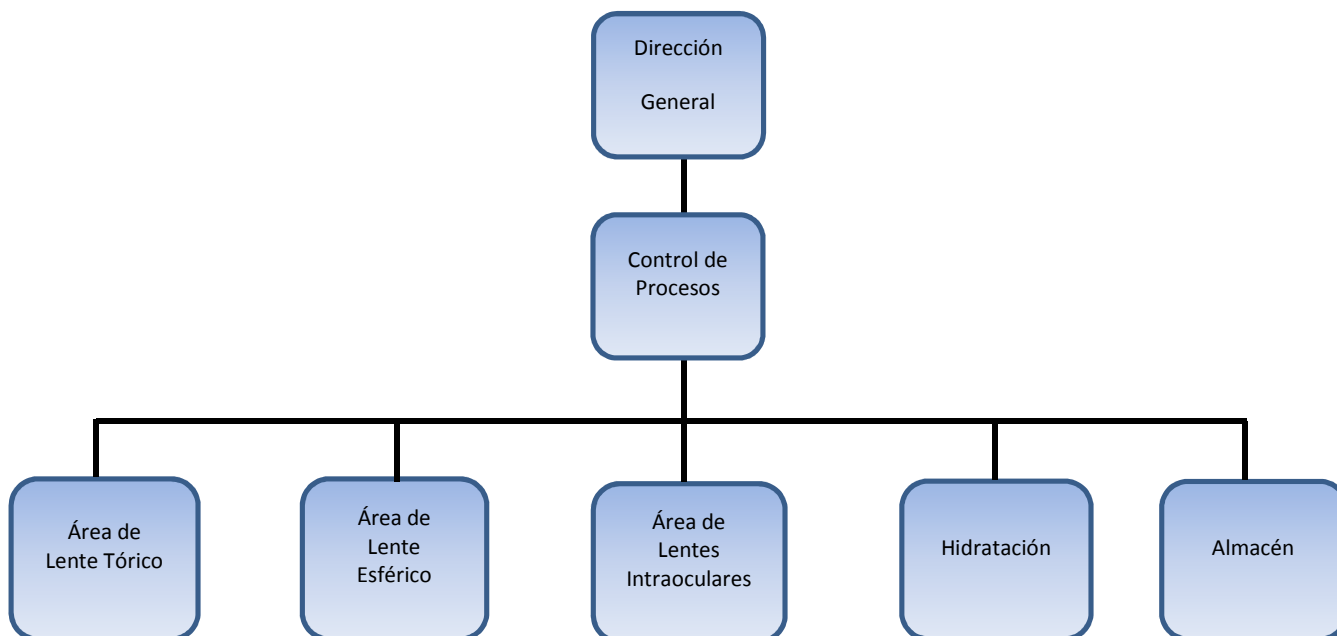
2.5.4 Sector

Manufacturero.

2.5.5 Giro

Industrial, fabricación de Lentes de Contacto.

2.5.6 Organigrama



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

2.5.7 Competencia

Entre las grandes empresas que producen, venden y distribuyen lentes de contactos están los productos de las marcas mencionadas en el punto 2.2 de esta investigación; pero los competidores directos son laboratorios que le trabajan a las grandes, medianas y pequeñas ópticas, ya sea que son parte de estas ópticas o empresas independientes

Además algunas tiendas departamentales, actualmente están ofreciendo lentes de contacto.

2.5.8 Análisis de la Situación actual del Laboratorio de Contactología

El laboratorio tuvo una producción de 801 lentes promedio mensual (2012), y se divide de la siguiente forma:

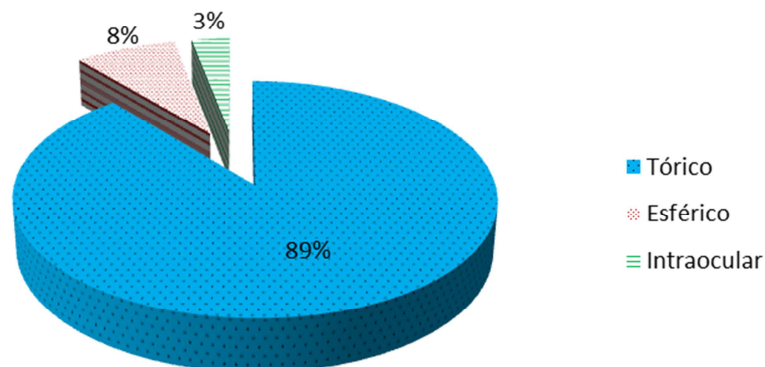
Tabla 3 Promedio Mensual de Producción de Lentes de Contacto (2012)

Tórico	713
Esférico	64
Intraocular	24
TOTAL	801

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa

Porcentualmente se representa así:

Gráfica 2 Producción Promedio Mensual 2012



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

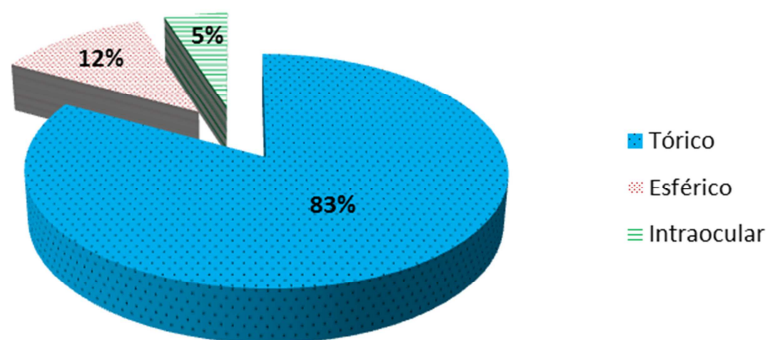
Tabla 4 Promedio Mensual de Producción Rechazada (2012)

Tórico	120
Esférico	18
Intraocular	7
TOTAL	145

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se obtiene el siguiente detalle:

Gráfica 3 Producción Rechazada Promedio 2012



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

En promedio, se rechazaron 145 lentes (considerando los 3 tipos de lentes de contacto que se elaboran) en el año 2012 de los 801 producidos, esto quiere decir que el 18% de la producción total es rechazada por alguna razón.

Por otro lado referente a las quejas o rechazos por parte de los clientes, se presentan las Tablas 5,6 y 7 para un mejor análisis.

Tabla 5 Reporte de rechazos / quejas de clientes externos 2010

2010													
CAUSA MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
F.E	13	6	--	10	--	--	6	8	4	12	6	22	20
C	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1	--	--	1
E.G	5	--	2	--	1	--	--	8	--	--	2	12	0
O	--	--	--	1	--	--	2	1	--	--	--	--	
Total	18	6	2	11	1	0	8	17	4	13	8	34	122

Fuente: Elaboración propia

Donde F.E= Incumplimiento de la fecha de entrega; cuando el Laboratorio no entrega en la fecha prometida.

C = Calidad; entrega de lente con una rebaba, con defecto en el contorno, no hidratado correctamente, etc.

E.G= Error en Graduación, en este caso es cuando el cliente final, no se siente bien con el lente, ya sea que ve borrosos o la graduación no fue la correcta, en este caso los lentes se vuelve a pasar al proceso de esterilización, se revisan y en la etiqueta se le coloca la leyenda de la graduación, se guarda y registra en el listado de lentes en stock, en este caso no se considera como una pérdida ya que se pueden volver a usar.

O= Otros; Aquí se cataloga cuando las ópticas mandan mal la graduación o se equivoca, cuando regresan el lente por error, etc.

Tabla 6 Reporte de rechazos / quejas de clientes externos 2011

2011													
CAUSA MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
F.E	24	16	4	--	7	13	--	3	5	2	8	10	20
C	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1
E.G	--	15	--	2	--	7	1	--	--	4	--	2	1
O	--	5	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1	
Total	24	36	4	2	7	20	1	3	5	6	8	13	129

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Reporte de rechazos / quejas de clientes externos 2012

2013													
CAUSA MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
F.E	9	17	20	16	8	24	9	19	5	7	7	14	20
C	--	1	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1
E.G	5	3	4	4	--	10	--	--	6	--	--	--	2
O	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1	--	--	
Total	14	21	26	20	8	34	9	19	11	8	7	14	191

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 7, se tuvo un incremento del 48% en el número de quejas o reclamos de los clientes hacia el Laboratorio de Contactología con respecto al 2011; el concepto en el que se presenta el mayor conflicto es con el cumplimiento en la fecha de entrega, siguiendo los errores en las graduaciones, problemas con la calidad y por último “otros” problemas.

Se puede concluir, que la empresa requiere mejorar el desempeño de su fuerza laboral, ya que está perjudicando la satisfacción de sus clientes lo que puede provocar que se decidan por la competencia o romper la relación comercial, llevándolos a problemas financieros y de estabilidad.

CAPÍTULO 3

LA CAPACITACIÓN Y SU IMPACTO

EN EL DESEMPEÑO DE

LOS TRABAJADORES

3 LA CAPACITACIÓN Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

Mucho se menciona la influencia que tiene el desempeño y la capacitación en el éxito de una empresa; se puede dar el caso de que ¿con continua capacitación, el desempeño de los trabajadores cambie o influya positivamente en sus actividades?

Por lo que en este capítulo se estudian y explican las características más importantes de la capacitación y su posible impacto en el desempeño de los trabajadores.

3.1 Adiestramiento o Entrenamiento

Para comprender que es la capacitación es de vital importancia tener un concepto claro de la diferencia que hay entre capacitación y adiestramiento.

Para (Arias, 2001) el Adiestramiento “Implica proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz”

Para (Reyes, 2002) “Entrenamiento de carácter práctico, que habilita para adquirir destreza para un puesto concreto. Es necesario para todo tipo de trabajos aun suponiendo una capacitación previa”

Por lo tanto se puede concluir a partir de las dos definiciones anteriores que el adiestramiento es la acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del trabajador, y tiene el propósito de incrementar la eficiencia en la actividad que realice.

En algunos casos, el adiestramiento consiste en proporcionar cierto número reducido de horas de enseñanza ya sea por el jefe inmediato que les indica a sus subordinados un ejemplo de cómo debe operar en su puesto de trabajo, como lo es operar alguna maquinaria o equipo o por alguno capacitador.

Por el otro lado el adiestramiento también puede consistir en cursos formales que están destinados a formar especialistas altamente calificados en el transcurso un periodo de tiempo determinado.

El entrenamiento y/o el adiestramiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje, teniendo como beneficios los siguientes puntos:

A) En los empleados

- El personal se prepara de forma inmediata para las tareas asignadas.
- Los trabajadores cuentan con la oportunidad de tener un desarrollo continuo de sus actividades actuales.
- Puede mejorar la actitud de los trabajadores, ya que se sentirá comprometido
- El tiempo de aprendizaje de los trabajadores se reduce.
- En el caso de los supervisores o jefes su carga de trabajo se aminora.
- Los trabajadores están más motivados y receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

B) En la Organización o empresa

- Es una herramienta para posibles cambios que se tengan por ingreso de nuevas tecnologías.
- Contribuye a que la empresa logre su objetivo.
- Ayuda a mejorar la comunicación dentro de la organización.
- Reduce los costos de mantenimiento de la maquinaria y equipo.
- Contribuye a reducir mermas y rechazos en la producción o en el servicio.
- Provoca una disminución en las faltas o en la rotación del personal
- Mejora los métodos de trabajo.

Para concluir con el adiestramiento y su concepto, se puede decir que el objetivo del adiestramiento es lograr que los empleados logren perfeccionar sus conocimientos y prácticas, permitiendo que sus habilidades les permitan aplicar los conocimientos adquiridos en una forma significativa, especialmente en aquellas actividades específicas en las cuales ellos se desempeñen.

3.2 Antecedentes Históricos de la capacitación

Vivimos en un mundo de cambios constantes, por lo tanto la evolución tecnológica, científica y de conocimientos es algo que se da constantemente y en cualquier área; pero algo constante en todo cambio es el factor humano, ya que de una forma y otra es un pilar de vital importancia en una organización, por lo tanto tiene gran influencia en su desarrollo y en que sea un éxito o fracaso.

Es por esta razón que los encargados de la administración de personal o recursos humanos han enfatizado cada vez más en la capacitación del personal.

Por lo tanto actualmente se encuentran cada vez más técnicas o metodologías para capacitar al recurso humano dependiendo de las necesidades de la organización y es que se ha vuelto una necesidad, ya que la capacitación facilita entre otras cosas que se lleven a cabo los objetivos de la organización, se mejoren la competencias y habilidades y al final tiene un impacto positivos en las relaciones interpersonales entre empleados mejora así como su comunicación, lo que repercute en la productividad de la organización.

Es por esta y otras razones, que cualquier trabajo o impulso que se realice para capacitar al personal puede repercutir en afianzar una mejora en la productividad y en las relaciones humanas.

(Taylor, 1911) Dice que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero le dio mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Por otro lado (Ouchi, 1981), menciona que para que una organización se enriquezca más, deberá ser a través una administración participativa, que a la vez puede conducir al desarrollo de las habilidades y destrezas del personal en el puesto de trabajo.

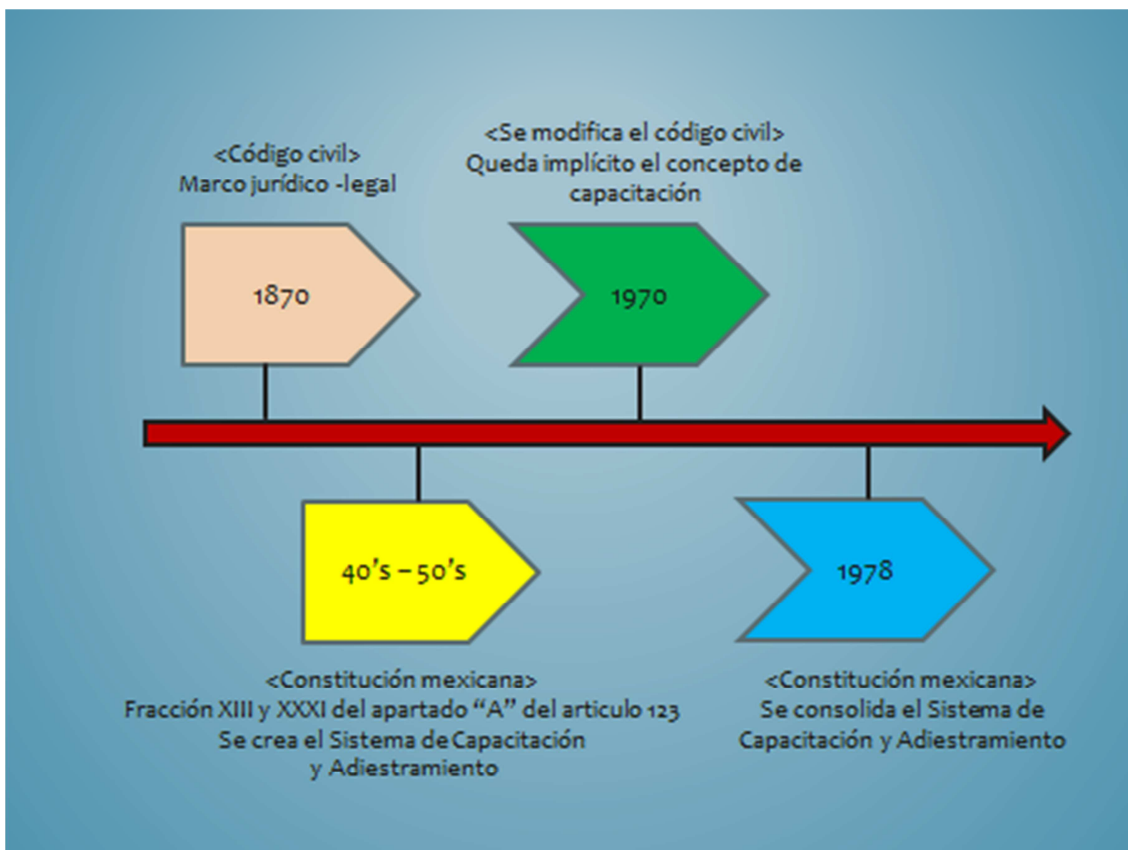
Posteriormente (Crosby, 1998) menciona que para que los empleados comentan menos errores y los productos tengan calidad es necesario capacitar a los trabajadores para que lleven a cabo sus actividades correctamente desde que la realizan por primera vez; mientras que Deming (1989) llega con su propuesta de que la calidad trae consigo una mejora en la productividad que genera que se reduzca el riesgo de cometer errores.

Mientras que para (Nonaka, 2000) se deben crear las condiciones para la interacción y participación en los lugares de trabajo, para lograr el aprendizaje; esto repercutirá en la productividad.

3.3 Antecedentes de la capacitación en México

En la siguiente figura se muestra de manera simplificada como se dio la evolución de la capacitación en México de forma legal.

Figura 1 “Línea de tiempo de la evolución de la capacitación en México”



Fuente: Elaboración propia

Pero si analizamos de igual forma cuando nace la capacitación, se tendría que regresar a la época de las culturas prehispánicas, en donde de acuerdo a las tareas que realizaban, y la dificultad, se acudía a las distintas escuelas que se formaba igualmente de acuerdo a cada tipo de preparación que requerían; en las escuelas los estudiantes o aprendices observaban y practicaban como realizar las tareas u oficios.

Cuando los españoles llegan y con ellos los frailes que comienza a evangelizar, los franciscanos comienzan de alguna forma a capacitar a los indígenas en las distintas labores que desconocían.

En la ley de 1931, en el título tercero, se menciona al contrato de aprendizaje, en la cual se considera la retribución de los servicios, la enseñanza en un oficio y la convenida; en este apartado se menciona que se admitirían aprendices en cada empresa en un número no menor de 5% de la totalidad de trabajadores.

Los aprendices tenían entre sus obligaciones:

- Obedecer al patrón o maestro
- Observar buenas costumbres
- Guardar respeto al patrón o maestro
- Cuidar los materias y herramientas
- Tener reserva a la vida privada del patrón o maestro
- Procurar la mayor economía para el patrón o maestro

Posteriormente como se observa en la figura1 (página anterior) en 1970, en el código civil queda implícita la capacitación.

3.3.1 Marco Legal de la Capacitación en México

La capacitación en México, se puede considerar como “obligatoria” para las empresas, ya que desde un punto de vista es un derecho que tienen los trabajadores de cualquier empresa o industria. La capacitación no solo es benéfica a una de las partes, sino que tiene impacto en la formación de su personal y de la misma sociedad.

Tomando como referencia el punto de vista legal, la capacitación es una obligación para los patrones, Esto se puede revisar en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 123, fracción XIII, en donde se menciona lo siguiente:

“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo”.

Por otro lado en la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 153-A se menciona lo siguiente:

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

3.4 Concepto de Capacitación

(Chiavenato, 2005). menciona que “el entrenamiento o capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”; hay otros autores como (Bohlander, Sherman, & Snell, 2001) que mencionan que hay una diferencia entre capacitación y desarrollo; y que se entiende también como capacitación “la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros”, por lo que la capacitación sería un proceso a corto plazo, mientras que el desarrollo a largo plazo.

Por lo tanto, podríamos decir que la capacitación es un proceso que se debe llevar a cabo, de acuerdo a las necesidades manifiestas, pero debe darse en un corto plazo para evitar problemas inmediatos.

Identificando la diferencia conceptual entre adiestramiento o entrenamiento y capacitación; se puede determinar que la capacitación incluye el adiestramiento, pero a diferencia del adiestramiento la capacitación tiene como objetivo proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo .Todo esto impulsando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado.

La capacitación se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente.

En conclusión “la capacitación es una actividad sistemática, que se debe dar de forma planificada y permanente; la cual tiene como objetivo preparar, desarrollar e integrar a los trabajadores de cualquier organización al proceso productivo, todo esto mediante la transferencia de conocimientos, desarrollo actitudes y habilidades que se consideren necesarias para mejorar el desempeño de los trabajadores en sus actuales y futuras

actividades o posición laboral”. En síntesis se puede afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y el desempeño”.

3.4.1 Tipos de Capacitación

Respecto a los distintos métodos de capacitación acorde con (Bohlander, Sherman, & Snell, 2001) están los siguientes: en el trabajo, vestibular, demostración y ejemplo, simulación, aprendizaje, métodos de aula.

El método que se escoja depende del tiempo, costo, esfuerzo, profundidad de conocimientos requerida, disponibilidad, preferencias del instructor, número de personas que hay que entrenar, antecedentes de quienes reciben entrenamiento y de la actividad que realizan las personas a capacitar.

Otra clasificación de los tipos de capacitación acorde a (Falcón, 2012) es:

■ **Por su formalidad:**

- Capacitación Informal: Cuando se da como recomendación, apoyo o consejo dentro de la actividad por parte de algún compañero de trabajo.
- Capacitación formal: es la capacitación programada y estructurada.

■ **Por su naturaleza**

- Capacitación de Orientación: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.
- Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo.
- Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.

- Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
- Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.
- Otros Tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente

■ Por su nivel ocupacional

- Capacitación de Operarios
- Capacitación de Obreros calificados
- Capacitación de Supervisores
- Capacitación de Jefes de Línea
- Capacitación de Gerentes.

Aunque los autores difieren en las etapas que tiene la capacitación, la mayoría coincide en que la capacitación cuenta con cuatro etapas principales que son:

1. Diagnóstico o Evaluación de Necesidades: En el cual se realizará el análisis de las necesidades de capacitación.
2. Programación (Diseño): En la que se elabora el programa o plan de capacitación.
3. Implementación: En este punto se ejecutará el programa o plan.
4. Evaluación, control y seguimiento: Mediante el control y un seguimiento, se evalúan los resultados del proceso estableciendo una comparación entre la situación actual y la anterior.

3.5 Importancia de la capacitación en una empresa

Para (Chiavenato, 2005), la capacitación es un beneficio a corto plazo que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

Ayuda a fijar los objetivos de una empresa, y servirá para fortalecer la base de la empresa.

Las empresas actualmente no solo buscan que sus empleados tengan experiencia o cierto perfil, sino que además de tener ambas requieren complementar al equipo de trabajo con la capacitación a su personal; pero se debe tener cuidado que este no se dé únicamente cuando el personal es de nuevo ingreso y se requiere que desempeñe adecuadamente su función y cumpla con el logro de los objetivos de la empresa sino que debe brindar capacitación constante que motiven al personal, además de fomentar su crecimiento.

Desarrollar tanto las actitudes como las aptitudes junto con el crecimiento personal y profesional de los empleados va a permitir que se desempeñen mejor en su área de trabajo con mayor eficiencia, calidad y desempeño.

Uno de los recursos más importantes dentro de una organización es el recurso humano, ya que estará presente dentro de la organización, es por esta razón que es fundamental la capacitación. Por lo tanto, es una inversión (y no un gasto como se puede llegar a creer) para la organización, pues los resultados que se obtienen de este proceso (capacitación) no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales y mejora el desempeño de todos el equipo de trabajo de la organización.

La capacitación también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

3.6 Desempeño

El desempeño que tengan los trabajadores de una organización es parte fundamental para el éxito de la compañía, es por esta razón que la empresa debe tener el interés de mejorarlo a través de continuos programas de capacitación.

¿Qué es el desempeño?:

Acorde a (Chiavenato, 2005) el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Por otro lado (Stoner, 1994), quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad citado en (Araujo & Guerra, 2007).

(Chiavenato, 2005) Expone que el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos tales como:

a) Actitudinales

- Disciplina
- Actitud Cooperativa
- La Iniciativa
- Responsabilidad
- De Seguridad
- Discreción
- Presentación personal
- Interés
- Creatividad
- Capacidad de Realización

b) Operativos

- Conocimiento del trabajo
- Calidad
- Cantidad
- Exactitud
- Trabajo en equipo
- Liderazgo.

Conocer cuál es el del desempeño que tiene un trabajador permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Acorde a (Lavanda, 2005), los Beneficios de conocer el desempeño de los trabajadores es el siguiente:

Para El Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.

- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

1. Para El Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

2. Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

3.7 Relación entre la capacitación y el desempeño de los trabajadores

(Audra, 2013) Dice “El entrenamiento de los empleados es una herramienta que los administradores pueden usar para ayudarles a cerrar la brecha entre su nivel actual de rendimiento y su nivel de rendimiento deseado. El desafío para la organización es diseñar opciones de capacitación que den a los empleados la información o las habilidades que necesitan y luego medir si estas opciones de formación fueron efectivas para producir los resultados deseados.

(Sims, 2012) Menciona que la capacitación le sirve a una organización para actualizar las aptitudes del personal y, por esa vía, aumentar la eficiencia del trabajo cotidiano. También involucra el correcto uso funcional de nuevas tecnologías, factor de especial relevancia cuando se trata de incorporarlas rápidamente; en este caso, el entrenamiento puede conferir flexibilidad y adaptabilidad a la fuerza laboral. Mejorando aptitudes de la gente, entonces, las empresas se mantienen a la altura de las innovaciones y las integran exitosamente a sus actividades.

Audra et al. (2013) también comenta que los administradores tienen diferentes puntos de vista de cuánto entrenamiento es necesario para que un empleado produzca los resultados de desempeño deseado. Es importante entender que la mayoría de los

empleados no llegan a sus puestos de trabajo con el total conocimiento y experiencia necesarios para llevarlo a cabo perfectamente. Necesitan un administrador para seleccionar opciones de entrenamiento apropiadas, para que puedan avanzar a un nivel deseado de rendimiento. Los gerentes pueden ayudar a la empresa a aumentar su capacidad total buscando las necesidades insatisfechas de formación y comunicándoselas a expertos formadores y recursos humanos.

CAPÍTULO 4

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se explica la metodología de trabajo que se desarrolló para dar solución a la problemática del laboratorio de contactología, para después presentar los resultados obtenidos del cuestionario. Esto con el objetivo de realizar la propuesta del programa de capacitación acorde a las necesidades del laboratorio.

4.1 Tipo de estudio

Acorde a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003); Existen cuatro tipos de estudio para llevar a cabo una investigación: de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

A continuación se explica brevemente el tipo de investigación que se llevó a cabo y su descripción:

- **Descriptiva:** Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversas variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Por lo tanto es “Descriptivo” ya que se investigará cómo afecta no tener un programa de capacitación a los trabajadores en su desempeño.

4.2 Enfoque de investigación

De acuerdo a varios autores y principalmente para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003), los dos enfoques que han predominado son: El enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación.

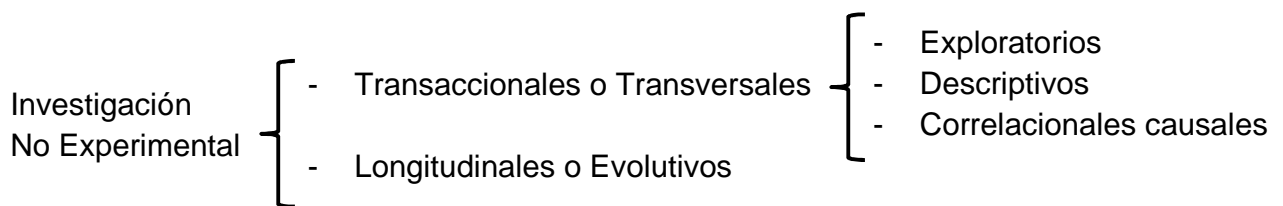
En el caso de esta investigación el enfoque que se llevó a cabo fue el Enfoque Cuantitativo ya que emplea la recolección de datos para probar el supuesto, con base en la medición numérica, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

4.3 Diseño de investigación

Diseño: Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003), el diseño se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información se requiere en una investigación”, y se clasifica en experimental y no experimental.

Investigación No Experimental: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

La investigación No Experimental se divide en:



En el caso de los diseños de investigación transversal o transeccional el procedimiento es la recolección de datos en un solo momento y tiempo único donde su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento (Hernández et al., 208).

Diseño Transversal-Descriptivo: “Indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, estudios puramente descriptivos”.

En conclusión, la presente investigación tiene un diseño no experimental, transerverlsa-descriptivo, debido a que no intenta probar o implementar algo nuevo, además porque no se van a manipular variables durante la investigación.

4.4 Población

Hernández et al. (2006) define a la población como: “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, podemos decir que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población posee una característica común la cual estudia y da origen a los datos”.

En el caso de esta investigación, la población son todas aquellas empresas que fabrican lentes de contacto en la Delegación Cuauhtémoc (126 empresas).

4.5 Muestra

Para Hernández et al. (2006) la muestra como un subgrupo de la población e indica que se divide en dos tipos: muestras no probabilísticas y muestras probabilísticas.

En el caso de esta investigación el tipo de muestreo es “Muestreo por Conveniencia”. (Kerlinger, 2001)

Acorde a (Vicenty & Nicole, 2011) el autor (Creswell, 2008) define al muestreo por selección intencionada o por conveniencia como “un procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados”.

(McMillan & Schumacher, 2001) Definen el muestreo por conveniencia como un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles.

“En este tipo de muestreo la representatividad de la muestra es determinada por el investigador de modo subjetivo” (Cohen & Morrison, 2003).

4.6 Delimitación Temporal

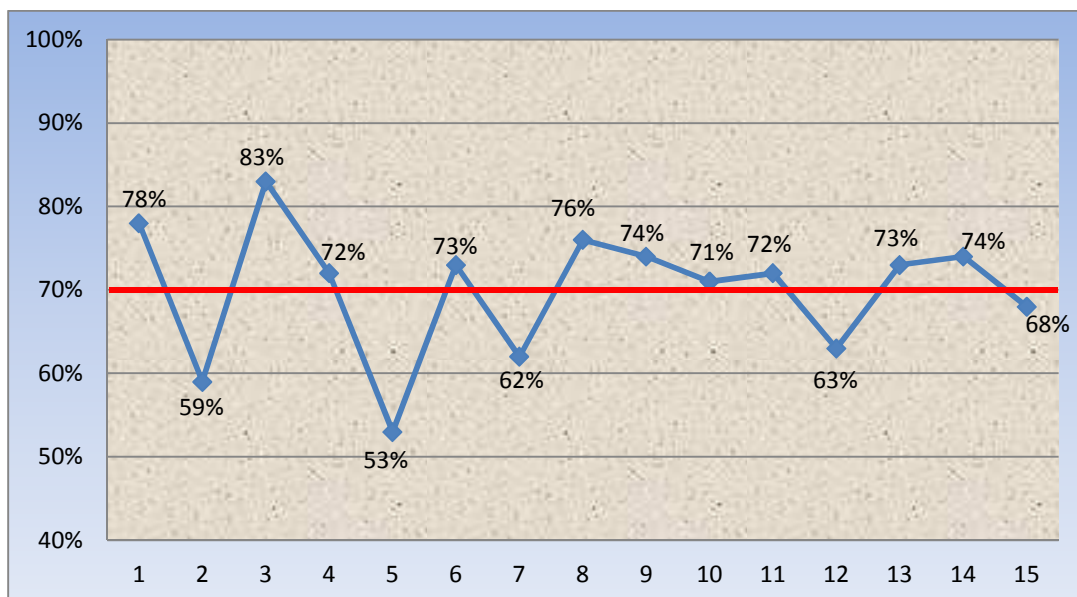
El periodo de análisis que abarca esta investigación es desde Enero 2010 a Diciembre 2012.

4.7 Análisis del Desempeño en el Laboratorio de Contactología

Como ya se mencionó anteriormente, la información obtenida del análisis del desempeño de los trabajadores, no solo sirve para tomar de decisiones administrativas como aumentos salariales, despidos, promociones; sino que ayuda a determinar las necesidades de formación o las debilidades en algún aspecto tanto del empleado como para la organización.

En los resultados del análisis del desempeño de los 15 empleados a nivel operativo, se obtuvo la siguiente información:

Gráfica 4 “Resultados en % del Desempeño actual que tienen los trabajadores del Laboratorio”



Fuente: Elaboración Propia

En el eje de las 'x' se encuentran el número de empleado (del 1 al 15), en el eje de las 'y' el % de desempeño.

Como se puede observar en la gráfica 4, el promedio de desempeño en % es del 70%, de los 15 trabajadores, 11 se mantienen arriba de ese promedio y 4 debajo del promedio general.

Ninguno llega a una eficiencia del 100%, el de mayor puntaje se ubica en un 83% y el de menor puntaje está ubicado en 53%.

A continuación se muestra la DNC, esta información se extrajo de la información del Análisis del Desempeño de los Trabajadores.

Tabla 8 “Detección de Necesidades de Capacitación”

DNC	# de empleado
Manejo de Personal	1 & 2
Manejo de Conflictos	2 & 10
Control de Reportes	3, 6 & 13
Rotación de Estaciones	3, 4, 7, 8 & 15
Trabajo en Equipo	1, 5, 9, 10, 11 & 14
Motivación	7 & 12

Fuente: Elaboración Propia

NOTA: En el caso de algunos trabajadores, requieren de dos o más temas que reforzar.

De la Tabla anterior, se explica en forma concreta cada uno.

- a) Manejo de Personal: Cuando se está a cargo de un grupo de personas, muchas veces no se cuenta con las habilidades para llevar a cabo esta tarea, la experiencia o quizás simplemente se debe a que tampoco es tan fácil que surjan líderes innatos, por esta razón cuando se identifica una necesidad de capacitar a un supervisor o jefe, es importante que no se ignore y se busque apoyar y

mejorar este rubro; ya que esto generará un cambio en la organización. El objetivo de dar un apoyo (ya sea un taller, curso o material de lectura), es que el supervisor, entienda que tiene la capacidad de liderazgo, ya que su personal a cargo puede elegir o no, seguirlo o actuar de forma independiente, lo que impacta directamente en el cumplimiento de las metas, logros o fracasos del Laboratorio.

- b) Manejo de Conflictos: Cómo seres humanos estamos expuestos a que nuestras emociones alteren nuestro día a día, afectando nuestro rendimiento laboral. A pesar que cada persona maneja distinto sus emociones, no siempre se puede lograr manejar adecuadamente nuestros conflictos, provocando que llevemos nuestros problemas al trabajo, y que pueda generar nuevos conflictos.

Por medio del DNC se obtuvo la información de que uno de los supervisores que solía tener uno de los mejores registros, estaba bajando su nivel de rendimiento, estaba generando conflictos con su línea de producción y el trabajador se sentía desmotivado; por lo tanto es importante que dentro de sus posibilidades el Laboratorio pueda ayudar a que el trabajador retome el ritmo que solía tener.

- c) Control de Reportes: En el caso del Laboratorio todos los operarios deben entregar al final de su jornada un reporte como se muestra en las siguientes 2 páginas; el problema en este caso es que algunos aunque cumple con el resto de sus actividades, llevan un buen registro de calidad y cantidad de trabajo, en lo que se refiere a cumplir con la entrega de este reporte en específico (ya que cuentan con otros), no lo llevan a cabo como debería, y este reporte en particular es muy importante ya que impacta en el reporte de materia prima, reporte mensual de producción y el de control de calidad.

Por lo tanto es importante que los trabajadores que tienen deficiencias con la entrega o calidad del reporte, cumplan con este requisito, por lo que se propone un curso-taller de administración del tiempo o control de reportes.

Figura 2 “Frente del Reporte de Producción Diaria”

LÍNEA:	
ESTACIÓN:	
RESPONSABLE:	
FECHA:	

2) HEMA

Botones Recibidos	Rechazados	Producción

De lo Producidos

Buenos	Merma	Re-Trabajados

3) OTROS MATERIALES

	Usadas	Estado
Crayones		
Agua Destilada		
Brochas		
Marcador		
Otras Herramientas		

Hora:

Adelante

Fuente: Listado de Reportes del Laboratorio de Contactología

Figura 3 “Parte Trasera del Reporte de Producción Diaria”

Reporte de Lentes Rechazados

Causas:
Cantidad:

Retrabajos

Causas:
Cantidad:

Observaciones :

Firma del Responsable

Firma del Supervisor

Atrás

Fuente: Listado de Reportes del Laboratorio de Contactología

- d) Rotación de Estaciones: Este punto después de la necesidad de mejorar el trabajo en equipo fue el que más incidencias tuvo; por lo que infirió lo siguiente:
- Algunos trabajadores tiene la inquietud de cambiar su estación de trabajo (ya sea por monotonía, por superación o por necesidad de entender el trabajo de sus compañeros).
 - En el caso de otro trabajador debido a sus características posiblemente sea más efectivo en otra estación de trabajo para que el trabajo fluya más uniformemente.
 - Podría ayudar a motivar al personal
 - A pesar de que seguirían siendo personal especializado, ya no se dependería de una persona o que el supervisor haga lo de cierta estación, por lo que se balancearían las líneas en caso de inasistencia, sin afectar la productividad como ahora.
- e) Trabajo en equipo: Este fue el punto en el que más se reiteró la necesidad de capacitar, la mayoría suele trabajar bajo el concepto del trabajo individual, y les cuesta mucho trabajo identificarse como equipo o simplemente no lo consideran algo importante ya que para ellos solo se debe cumplir con el trabajo, sin importar las condiciones. Sin embargo algunos otro si expusieron su interés por aprender a trabajar como equipo, ya sea por su papel en supervisión, o porque quieren llegar a supervisar o simplemente para mejorar el ambiente laboral.
- f) Motivación: A pesar de que no fue algo que los trabajadores expusieron directamente, si se identificó que algunos se sienten des-motivados y necesitan algún incentivo o cambio que les genere este estado.

4.8 Cuestionario para detectar necesidades de capacitación.

Para la elaboración de este cuestionario se tomaron como base cuestionarios realizados para otras empresas, trabajos de tesis, así como textos de referencia y se adaptaron para el Laboratorio de Contactología, para ver el resumen de los resultados del cuestionario ir al anexo 2.

A continuación se presenta el formato empleado para el cuestionario.

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Nombre (solo si desea ponerlo): _____

Edad: Entre 18 - 27 Entre 28 - 37 Entre 38 - 47 Más de 48 años

Línea de Producción: _____

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario pretende conocer la opinión que tiene usted acerca de la necesidad de aplicar un programa de capacitación. Por favor responda con la máxima sinceridad. El tratamiento de los datos que aquí figuren serán confidenciales y únicamente para fines de investigación, por lo que no se facilitarán a ninguna persona interna o externa ajena a esta investigación.

El cuestionario consta de 14 preguntas, favor de tachar la respuesta que usted considere es la situación actual, en algunos casos se requiere que explique o justifique su respuesta, por lo que se le pide que no olvide completar esta parte.

Si tiene alguna duda acerca de una pregunta, favor de comentarlo con la persona que le entregó este cuestionario a fin de que aclare sus dudas.

Gracias por su colaboración.

1.- ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa?

SI

NO

2.- ¿Conoce el programa de capacitación de la empresa?

SI

NO

3.- ¿Cree necesaria la capacitación?

SI

NO

4.- ¿Cuántas veces recibe usted capacitación?

Una vez al año Dos o más veces al año Otra (especifique) _____

5.- ¿Cree que usted necesita capacitación?

SI NO

6.- ¿Qué tema o temas de capacitación cree que debe recibir?

7.- ¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la empresa?

SI, ¿Cuál? _____ NO

8.- ¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?

SI NO

Cualquiera que haya sido su respuesta anterior, por favor responda ¿Por qué?

9.- ¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?

SI NO, ¿Por qué? _____

10.- ¿Se siente satisfecho con la actividad que realiza y cómo la realiza?

SI NO, ¿Por qué? _____

11.- ¿Cree usted necesario hacer cambios al programa actual de capacitación de la empresa?

SI NO

12.- ¿Considera que su cliente (interno) está satisfecho de su trabajo?

SI NO, ¿Por qué? _____

13.- ¿Cree usted que exista una forma de agilizar más su trabajo?

SI, ¿Cuál? _____ NO

14.- ¿Le interesa saber el resultado de este cuestionario?

SI NO

Gracias por participar

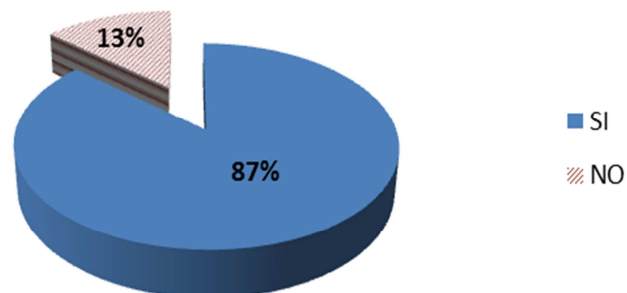
4.8.1 Resultados del cuestionario para detectar necesidades.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario.



Se observa que el total de los encuestados respondió afirmativamente por lo que todos han recibido capacitación sin excepción.

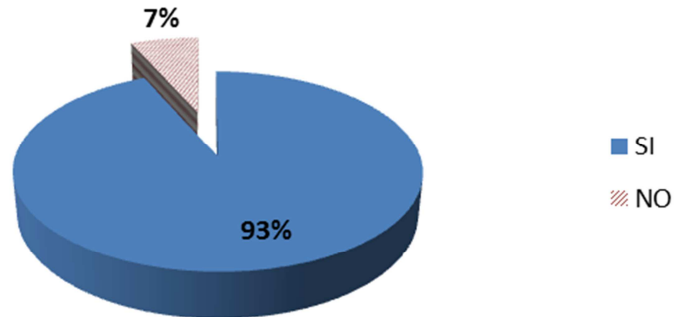
Gráfica 6: “Respuesta de la pregunta #2 del cuestionario”
2. ¿Conoce el programa de capacitación de la empresa?



En esta pregunta se observa que la respuesta general es que conocen el programa de capacitación y únicamente 2 personas respondieron negativamente; pero más adelante se observa que no necesariamente se referían al programa general sino solo a su capacitación de inducción.

Gráfica 7: "Respuesta de la pregunta #3 del cuestionario"

3. ¿Cree necesaria la capacitación?

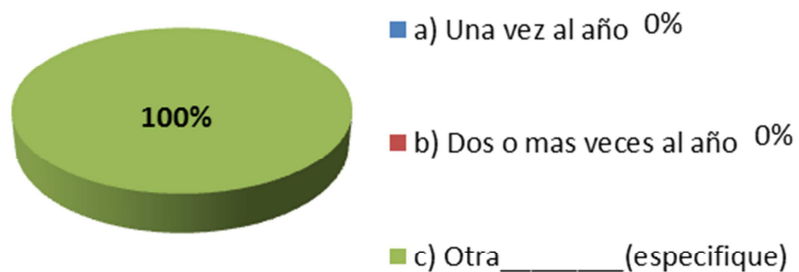


Las respuestas de esta pregunta reflejan que los empleados le dan valor a la capacitación en su trabajo, lo que puede facilitar el proceso de implementación.

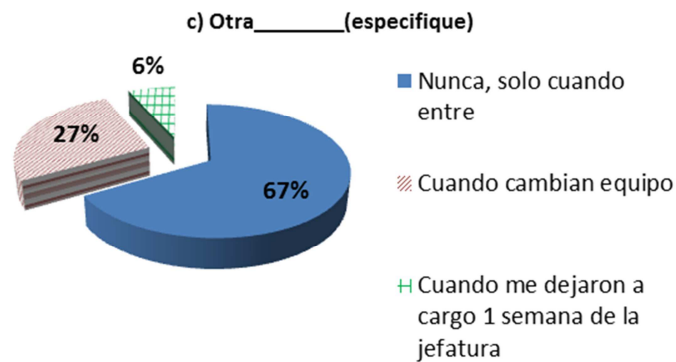
En el caso de la pregunta #4, en el caso de responder inciso "c)" tenían que especificar su respuesta, por lo que el resultado fue el siguiente:

Gráfica 8: "Respuestas de la pregunta #4 del cuestionario"

4. ¿Cuántas veces recibe usted capacitación?



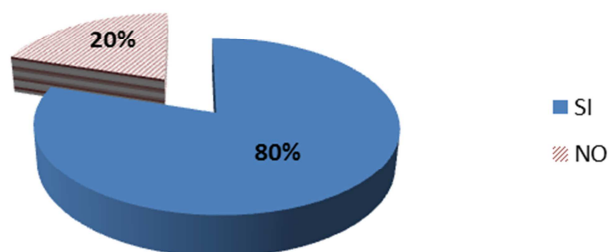
Gráfica 9: “Respuesta del inciso c) de la pregunta 4 del cuestionario”



En esta pregunta se refleja la necesidad de implementar un programa o plan de capacitación, ya que la mayoría coincide que solo ha recibido capacitación cuando fue personal de nuevo ingreso, el otro porcentaje solo la ha recibido si le han cambiado su equipo o cuando hubo un cambio en sus responsabilidades.

Gráfica 10: “Respuesta de la pregunta #5 del cuestionario”

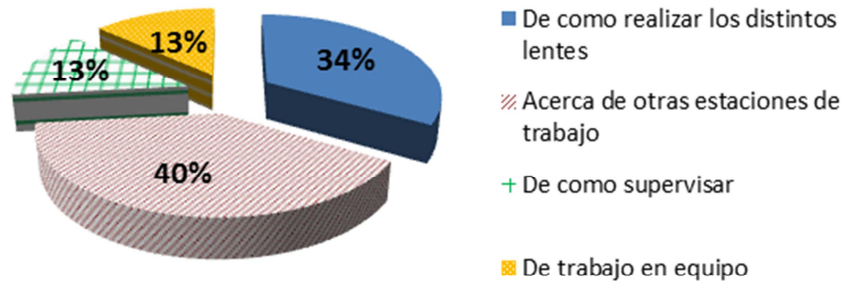
5. ¿Cree que usted necesita capacitación?



En esta pregunta resalta que solo 3 personas respondieron que no necesitaban capacitación, pero el 80% de los empleados dijo que si requiere de algún tipo de capacitación.

Gráfica 11: "Respuesta de la pregunta #6 del cuestionario"

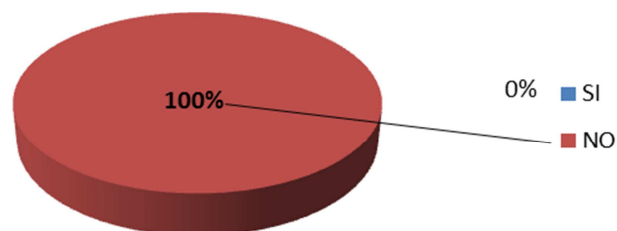
6. ¿Qué tema o temas de capacitación cree que debe recibir?



La mayoría se enfocó a que desea que la capacitación esté orientada a aprender a realizar nuevas actividades dentro o fuera de su línea de producción, mientras que la otra parte desea capacitación orientada a trabajo en equipo y manejo de personal.

Gráfica 12: "Respuestas de la pregunta #7 del cuestionario"

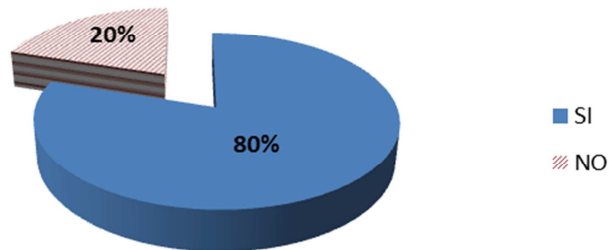
7. ¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la empresa?



La totalidad de los encuestados respondió que nunca ha recibido capacitación externa ya sea por parte de la empresa o de manera personal.

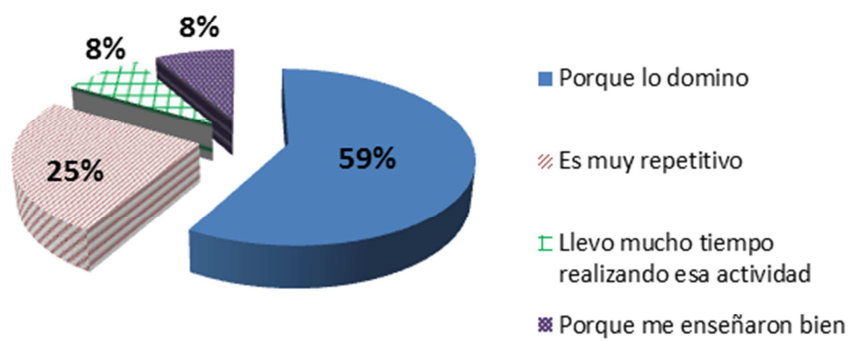
Gráfica 13: "Respuesta de la pregunta #8 del cuestionario"

8. ¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?



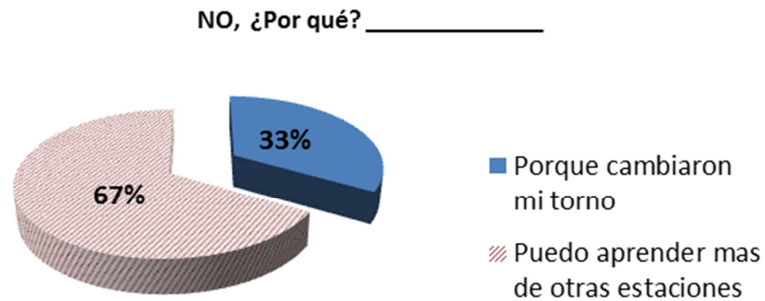
Gráfica 14: "Justificación del 'SI' de la pregunta #8 del cuestionario"

SI, ¿Por qué? _____



La mayoría responde que se siente muy seguro y confiando en como realiza su actividad debido a su experiencia y el dominio que tiene sobre ella.

Gráfica 15: “Justificación del ‘NO’ de la pregunta #8 del cuestionario”

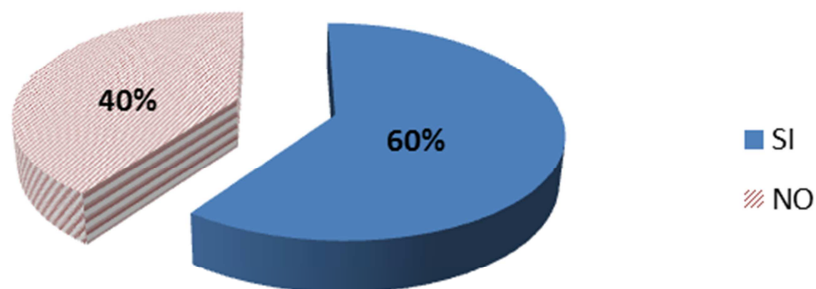


El resto que contesto que no se sentía seguro en desempeñar su trabajo, explico que esto se debe a que le cambiaron su herramienta y/o equipo de trabajo o por la inquietud de aprender más, no solo de su trabajo sino de otras.

En el caso de la pregunta 9, si respondían que NO, tenían que explicar porque esa respuesta.

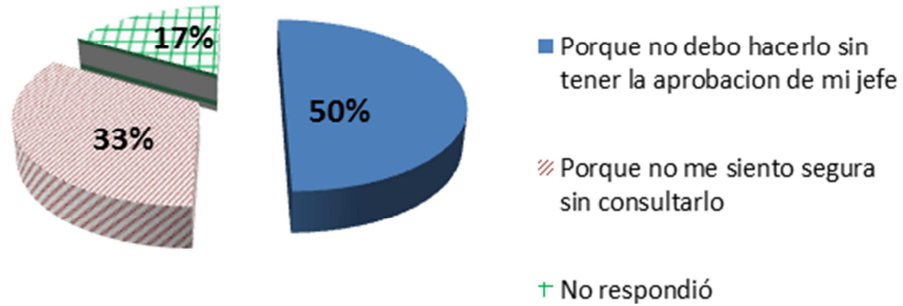
Gráfica 16 “Respuesta de la pregunta #9 del cuestionario”

9. ¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?



Gráfica 17: “Justificación del ‘NO’ de la pregunta #9 del cuestionario”

NO, ¿Por qué? _____

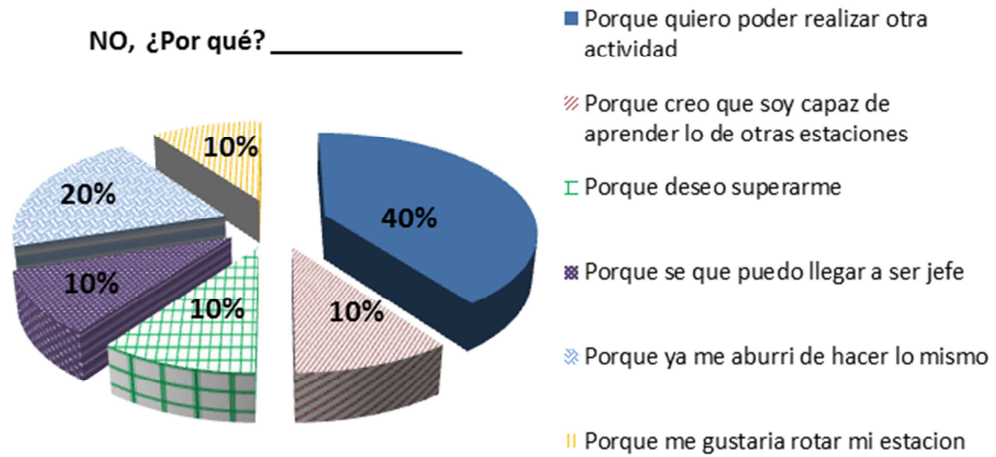


La mayoría respondió que sí podría identificar un problema y solucionarlo, pero de aquellos que respondieron que no, la mitad mencionó que si no lo hacía era porque requería de la indicación, instrucción u orden de su jefe inmediato ya sea por norma o por decisión propia.

Gráfica 18: “Respuesta de la pregunta #10 del cuestionario”



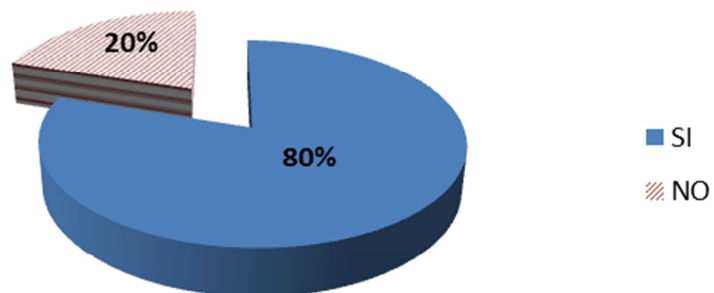
Gráfica 19: “Justificación del ‘NO’ de la pregunta #10 del cuestionario”



En esta pregunta 10 de 15 trabajadores respondieron que no se sentían satisfechos, de este número la mayoría tiene la incertidumbre de aprender a realizar otra actividad, ya sea por necesidad de autorrealización, por sentirse capaces o por superación.

Gráfica 20: “Respuesta de la pregunta #11 del cuestionario

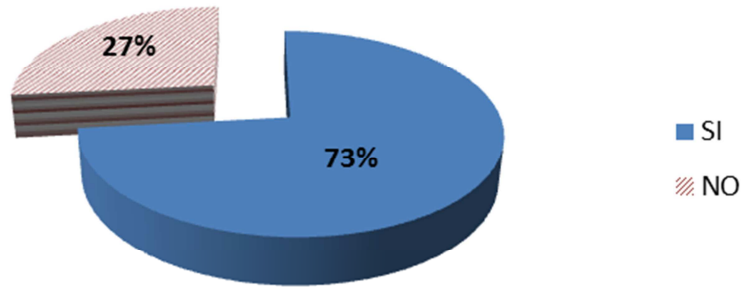
11. ¿Cree usted necesario hacer cambios al programa actual de capacitación de la empresa?



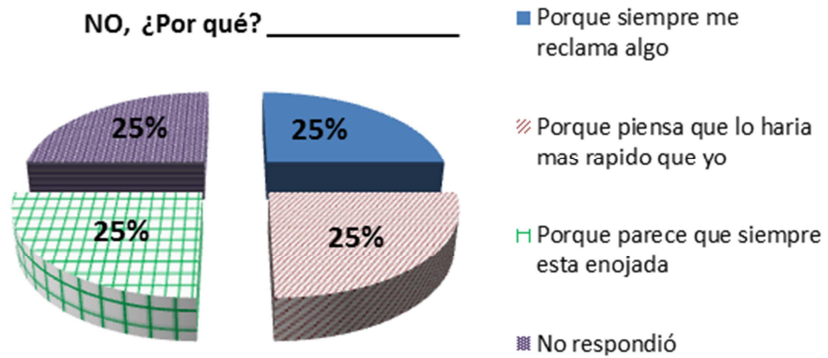
En esta pregunta se observa una relación directa junto con la pregunta #5, en la cual se pregunta si consideran que necesitan capacitación, por lo que se puede determinar que las personas que desean capacitación son los mismos que consideran importante hacer este cambio en el programa de capacitación.

Gráfica 21: "Respuesta de la pregunta #12 del cuestionario"

12. ¿Considera que su cliente (interno) está satisfecho de su trabajo?



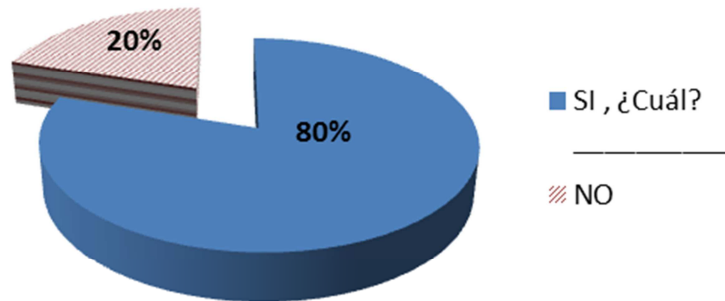
Gráfica 22: "Justificación del 'NO' de la pregunta #12 del cuestionario"



La mayoría de los encuestados si siente que satisface las necesidades de sus clientes internos, en el caso de los que respondieron que no, la tendencia está más orientada a una percepción o la relación entre colaboradores.

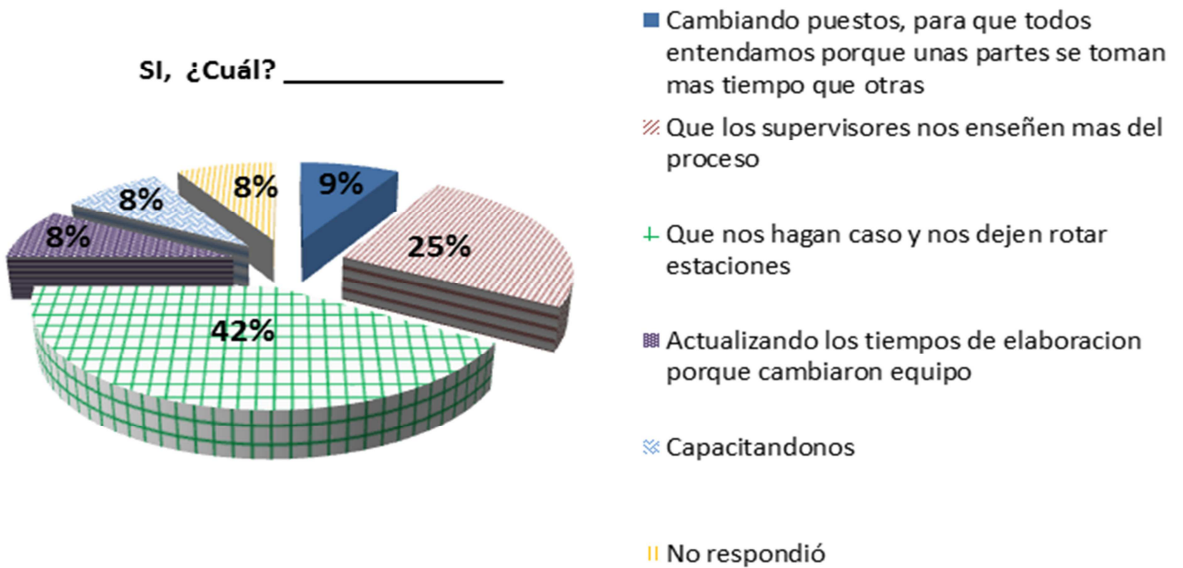
Gráfica 23: "Respuesta de la pregunta #13 del cuestionario"

13. ¿Cree usted que exista una forma de agilizar más su trabajo?



Gráfica 24: "Justificación del 'SI' de la pregunta #13 del cuestionario"

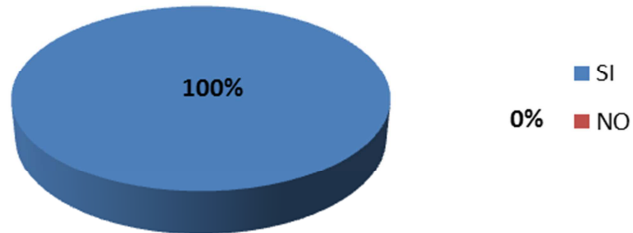
SI, ¿Cuál? _____



En esta pregunta se observa que la mayoría de los empleados si cree que existe una forma de hacer sus labores más fácil y eficientemente, de ese porcentaje el mayor porcentaje indica que desean ser escuchados y que los rolen en sus puesto de trabajo, otros además de esto explican que es para entender los procesos y tiempos de cada estación, la minoría cree que deben actualizar los tiempos de entrega o no respondió.

Gráfica 25: “Respuesta de la pregunta #14 del cuestionario”

14. ¿Le interesa saber el resultado de este cuestionario?



Los trabajadores si mostraron interés por conocer los resultados del cuestionario.

4.8.2 Conclusiones del Cuestionario

Al revisar los resultados del cuestionario se pudo observar que es necesario desarrollar un programa de capacitación para los trabajadores del Laboratorio, con esto se podrá trabajar en dos puntos fundamentales; el primero en que se cuente con una capacitación constante y que esto evite la dependencia del Laboratorio en sus estaciones especializadas y por otro lado que los trabajadores se sientan motivados al ser escuchadas sus inquietudes y con esto mejoren su desempeño.

CAPÍTULO 5

PROGRAMA DE

CAPACITACIÓN

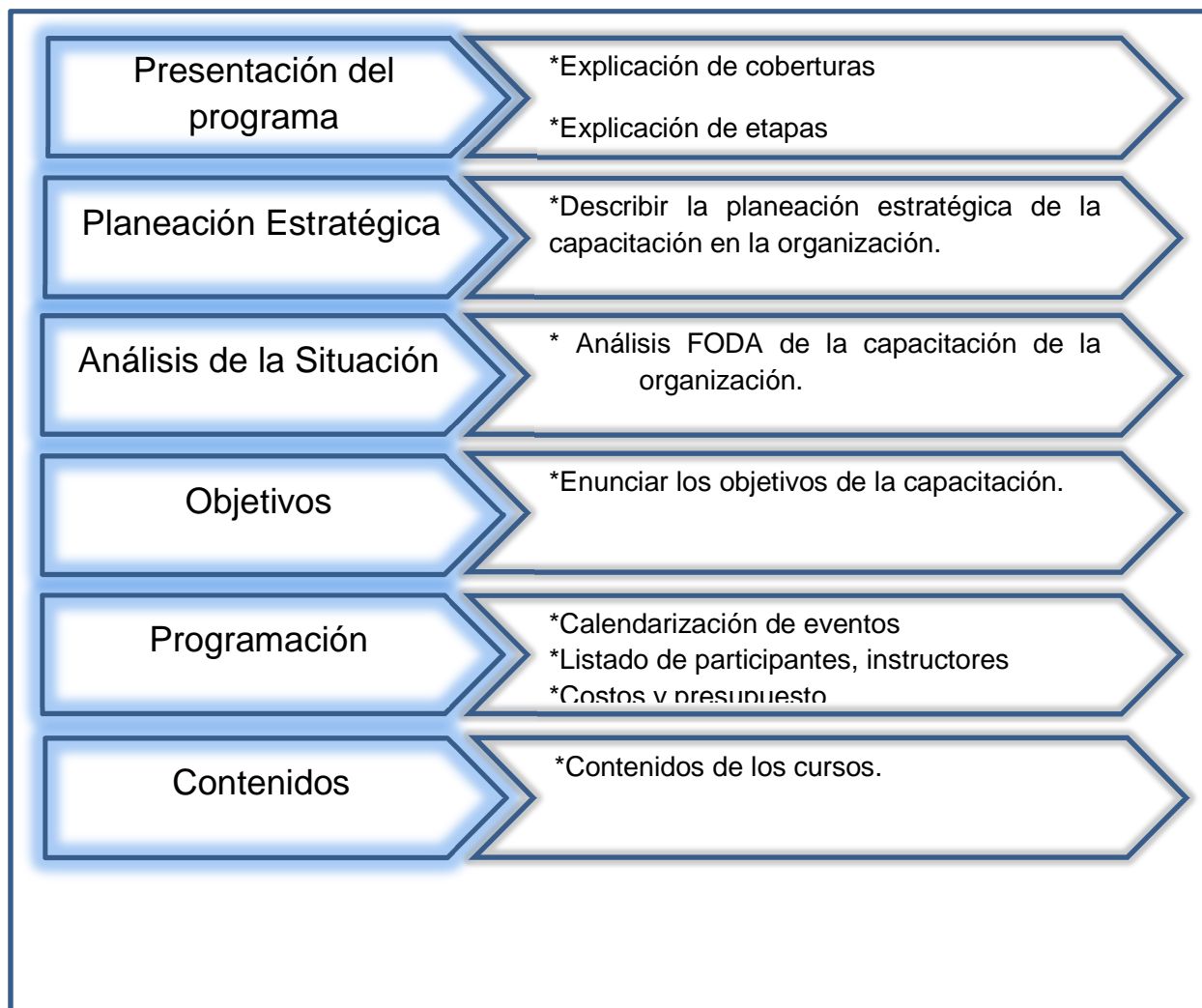
CAPÍTULO 5 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

5.1 Programa de Capacitación

“Los programas parten de los objetivos de capacitación previamente diseñados, establecidos a partir de la información obtenida con el Diagnostico de Necesidades de Capacitación, pueden ser diseñados para su aplicación, de acuerdo con los puestos, áreas de trabajo o los niveles organizacionales” (Pinto, 2000).

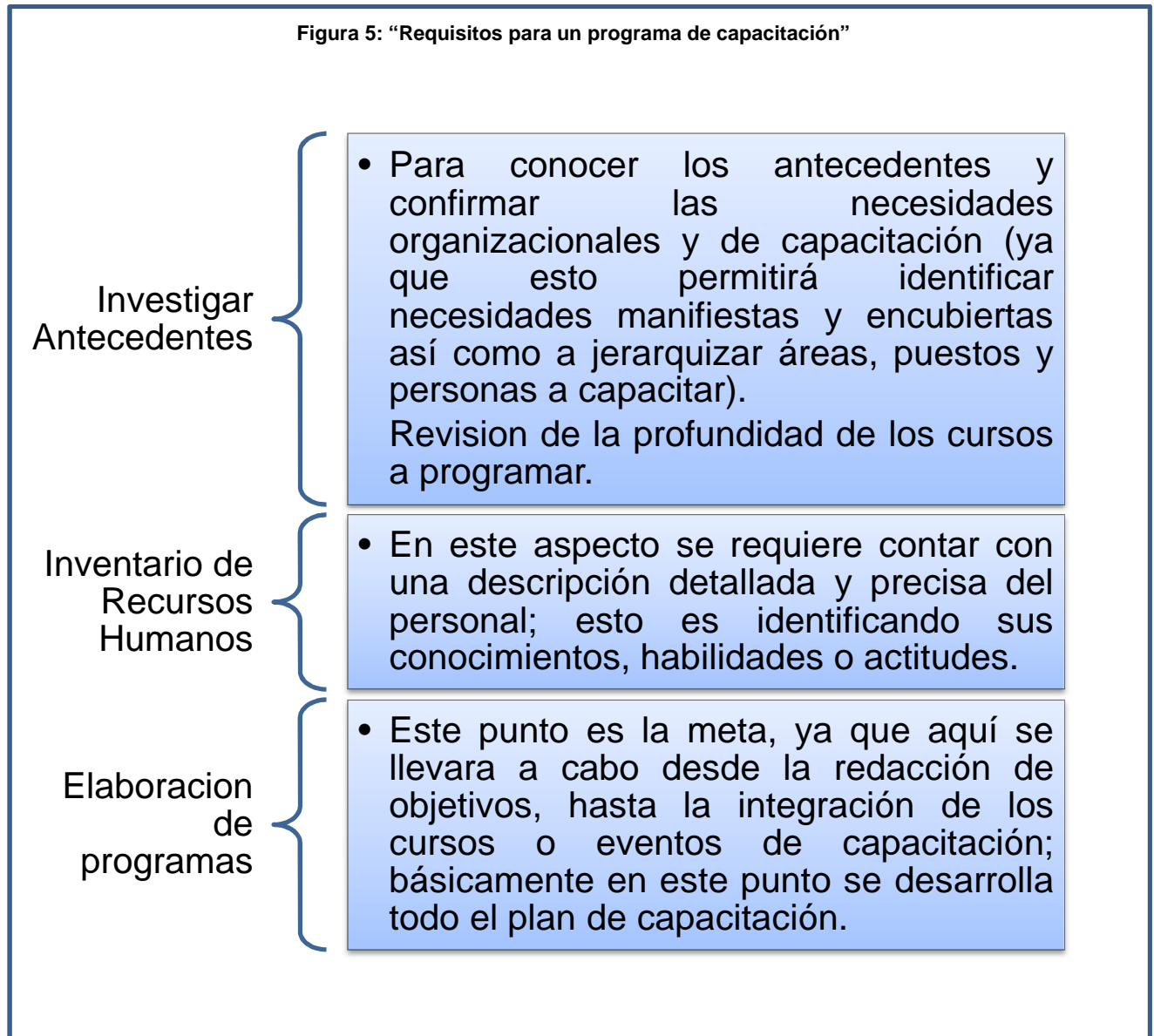
Acorde a varios autores, los programas de capacitación deben incluir los siguientes puntos:

Figura 4: “Contenido de los programas de capacitación”



Fuente: Elaboración propia a partir de (Pinto, 2000)

Para la elaboración de un programa de capacitación se requiere:



Fuente: Elaboración propia a partir de (Pinto, 2000)

5.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales. Las siglas en inglés son TNA (Training Needs Assessment). La DNC es la primera etapa del proceso de capacitación; por lo que es fundamental que se realice un buen diagnóstico (Yturralde, 2013).

5.2.1 Importancia de la DNC

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, constituye la función inicial y estratégica, que orienta la estructuración y el desarrollo de los planes de capacitación que buscan el establecimiento y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades o actitudes de los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la misma. (Yturralde, 2013)

El DNC nos indicará qué, a quién, cómo, cuándo, a qué costo y en donde capacitar. El éxito de la capacitación dependerá de la realización de un buen DNC.

Cabe destacar que el método más recomendado para utilizar el DNC, es el método por comparación, ya que en este método establece la discrepancia entre lo que debe hacerse y lo que se está haciendo realmente.

Una vez detectadas las necesidades del laboratorio para mejorar su desempeño y después de valorar que un punto fundamental que puede contribuir a su enmienda es establecer un programa de capacitación, se procedió a proponer el siguiente diseño.

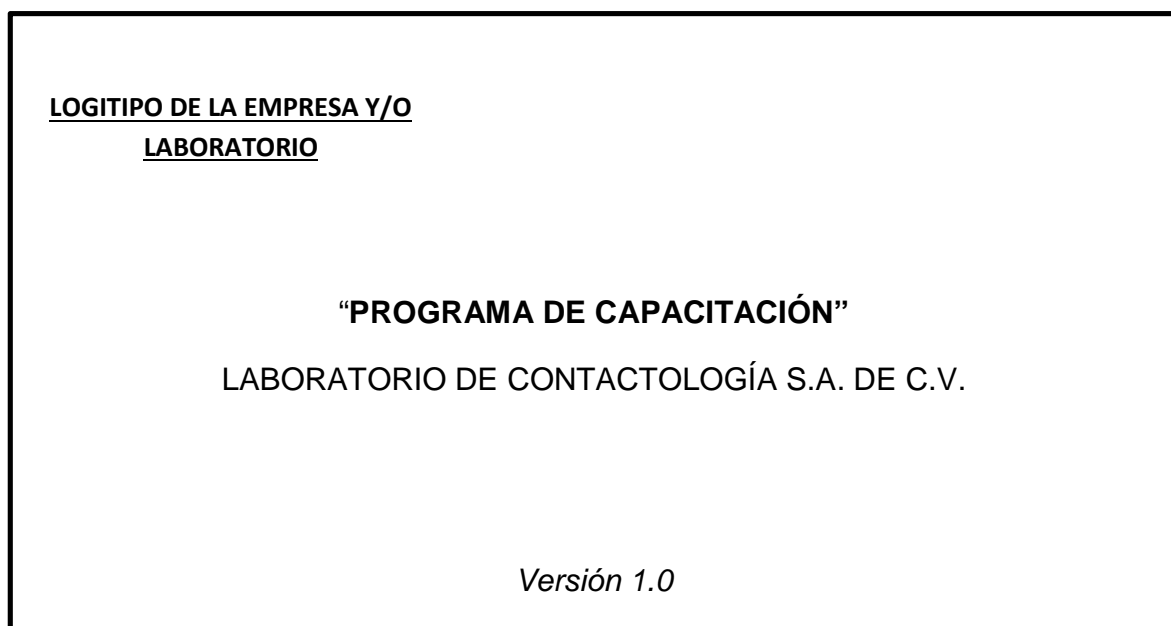
Tomando como base los modelos de: (Aguilar Morales, 2010), (Rodríguez, 2007), (Granados, 2005), (Pinto Villatoro, 2000) con el fin de buscar los lineamientos para realizar el programa que se ajustara mejor a las necesidades del Laboratorio.

En el caso de (Ayala, Texto Universitario, 2004), se utilizó su referencia para los puntos 1.1 y 3 del contenido del programa de capacitación: la propuesta para el Laboratorio de Contactología fue la siguiente:

5.3 Propuesta del Programa de Capacitación

5.3.1 Portada

La portada del programa de capacitación y que se integrara a la carpeta que se le entregara al Laboratorio será la siguiente:



5.3.2 Historial de Revisión

HISTORIAL DE REVISIÓN

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	AUTOR
<dd/mm/aa>	<x.x>	<detalle de los cambios>	<nombre>

En este apartado, se llevara el registro de los cambios que se realicen en el programa de capacitación, ya sea que se adjunten nuevos programas o secciones, modifiquen o actualicen módulos, que se requiera cambios por nuevos procesos o equipo, etc.; esto con el objetivo de llevar un control detallado de los cambios.

5.3.3 Índice del Programa de Capacitación

ÍNDICE

1. Introducción
1.1. Propósito
1.2. Alcance
2. Detección y Análisis de las necesidades
3. Descripción de programa
4. Objetivos
a) Objetivo General
b) Objetivos Especificos
5. Políticas
6. Desarrollo del Programa
7. Programación de Actividades
8. Recursos financieros requeridos
9. Anexos

En el indice se podrá observar el contenido del programa propuesto para el Laboratorio de Contactología.

5.3.4 Introducción al Programa de Capacitación

El presente programa de capacitación fue diseñado con el objetivo de responder a las necesidades actuales del “Laboratorio de Contactología” y por lo tanto buscar entre otras cosas la mejora continua.

Este instrumento permitirá favorecer el impacto que puedan traer consigo los cambios en los procedimientos, equipos, áreas de trabajo, métodos, etcétera; todo esto mediante la búsqueda de ampliar y fortalecer los conocimientos y las habilidades de todos los trabajadores que lleven a cabo este programa.

La capacitación constante es fundamental para que cualquier empresa u organización se desarrolle y logre alcanzar sus objetivos y metas.

Este programa se desarrolló con base en un detallado análisis de la situación que estaba viviendo el laboratorio, por lo que está enfocado en cumplir con las expectativas de los empleados.

“En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención”

Peter Drucker

5.3.4.1 Propósito y Alcance del Programa de Capacitación

A) Propósito

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para:

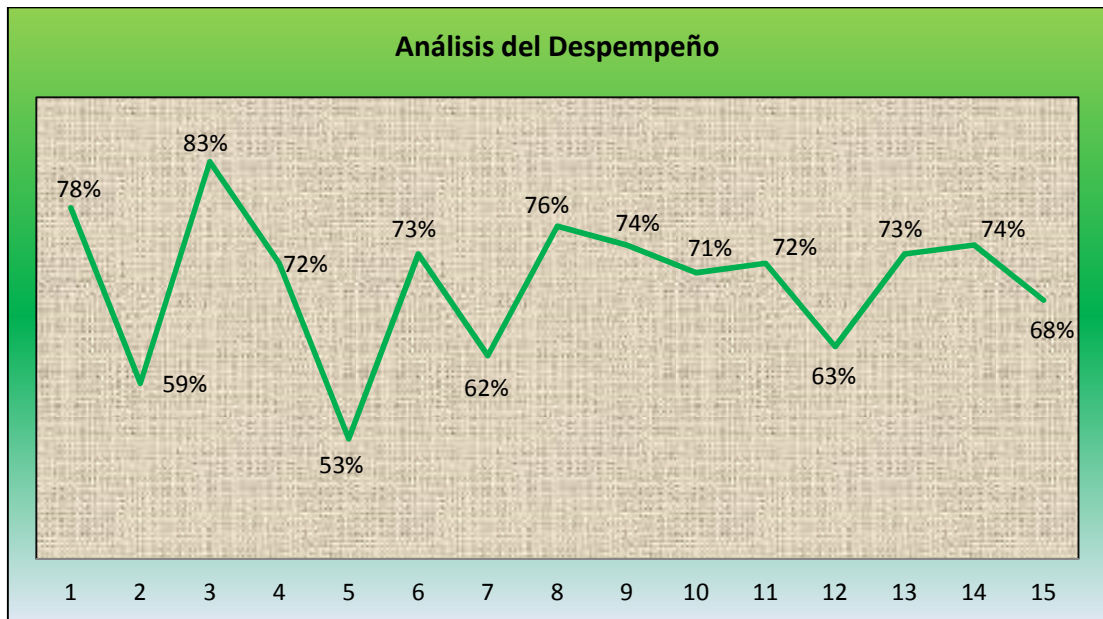
- Satisfacer de forma más sencilla, requerimientos futuros del Laboratorio en materia de personal.
- Elevar el rendimiento de los trabajadores, por lo tanto impactar en la productividad y la imagen del Laboratorio.
- Generar y promover conductas positivas para mejorar el ambiente de trabajo.
- Mejorar la interacción entre todas las áreas de trabajo y su personal.
- Alentar la iniciativa, las propuestas y la creatividad de todos los trabajadores.
- Mantener y/o mejorar la salud emocional y física de todo el personal, ya que esto ayudara a la prevención de accidentes y a prevenir la inasistencia por estas causas, lo que a su vez apoyara a tener actitudes y comportamientos más afables.

B) Alcance

El presente programa aplica a todo el personal operativo y de supervisión del “Laboratorio de Contactología S.A. de C.V.”

5.3.5 Detección y Análisis

De acuerdo al estudio que se realizó en el “Laboratorio de Contactología”, se presentan los siguientes resultados:



De esta grafica se obtiene la siguiente información:

- g) Se requiere elevar el % de desempeño.
- h) Existen 5 trabajadores que se encuentran por debajo del estándar o la media.
- i) El promedio es de 70% de desempeño laboral.

La segunda parte de la información obtenida del análisis del desempeño para detectar necesidades de capacitación, fue la siguiente:

#	Áreas que requieren fortalecerse	Num. De Trabajadores con debilidades en las área enlistadas
1	Manejo de Personal	2
2	Manejo de Conflictos	2
3	Control de Reportes	3
4	Rotación de Estaciones	5
5	Trabajo en Equipo	6
6	Motivación	2

En el lado izquierdo son las partes en las cuales se tiene debilidad y del lado derecho indica el número de trabajador que lo requiere (para mantener la confidencialidad de la información, el nombre del trabajador y el número que se le asignó, solo lo conocerá el jefe de procesos y el Director General).

La tabla indica los esos 6 rubros o temas son en los que se debe poner énfasis o atención en este programa de capacitación, ya que son las necesidades actuales del Laboratorio de Contactología (para mayor detalle de los resultados del cuestionario ver el Anexo 1 de este programa).

5.3.6 Descripción del Programa de Capacitación

Este programa se enfoca en el tipo de capacitación (Ayala, 2004) “para el desarrollo de carrera”, y nos dice que “esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los trabajadores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos”.

El programa se llevara a cabo bajo las siguientes modalidades:

- Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión
- Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un trabajador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

La capacitación se dará de inicio en un nivel intermedio el cual “Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación

5.3.7 Objetivos del Programa de Capacitación

OBJETIVO GENERAL

Mejorar el desempeño del Laboratorio de Contactología, preparando al personal operativo y de supervisión, para que ejecute de manera eficiente todas sus actividades en su cargo actual, así mismo generar oportunidades para que todo el personal incrementen sus habilidades y conocimientos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- Fomentar la retroalimentación acerca de los planes, programas, métodos de trabajo, etc. de todo el personal operativo y de supervisión.
- Uniformizar y sistematizar las actividades de capacitación para procurar un uso racional y eficiente de los recursos asignados a la actividad.

5.3.8 Políticas del Programa de Capacitación

a) Durante los temas o sesiones de capacitación:

- El trabajador no podrá hacer uso del celular.
- No se podrá salir de las instalaciones donde se está dando la capacitación.
- Se tomarán un receso entre 10 y 20 minutos máximos por sesión.
- No se podrá ingerir alimentos o bebidas en la estación de trabajo en donde se lleve a cabo la capacitación.
- No se podrá sacar fotografía o video, a menos que se cuente con la aprobación de la Dirección General.

b) Planeación:

- El facilitador, deberá solicitar el material requerido una semana antes de la fecha de capacitación.
- Todos los cursos deberán ser programados en horarios laborales.
- Se deberá dar a conocer un en un plazo de 1 o días mediante avisos en zonas de acceso de quienes participarán en los cursos y en que horarios.

c) Generales

- Al final de cada sesión se deberá evaluar al(los) facilitador (es), así como a los participantes sin excepción.
- Todos los trabajadores deberán al menos acudir a 2 sesiones de capacitación en el año.

5.3.9 Desarrollo del Programa de Capacitación

Del resultado de las Necesidades de Capacitación se obtiene el siguiente cuadro:

Puntos que requieren capacitación	Curso / Taller/ Sesión ó Plática	Tipo de curso	Duración del curso	Interno	Externo
Manejo de Personal	Supervisión de Personal	Teórico	11 semanas	X	
Manejo de Conflictos	Diagnóstico y manejo de conflictos	Teórico	9 semanas		X
Control de Reportes	Administración del Tiempo	Teórico	4 semanas	X	
Rotación de Estaciones	Rotación de Personal	Práctico	50 semanas	X	
Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo	Teórico	16 semanas	X	
Motivación	Motivación	Teórico	16 semanas	X	X

Se observa que para los cursos o talleres, se están considerando mucho tiempo, pero esto se debe a que no se puede tomar muchas horas de la jornada laboral, ni ser tan seguidos, porque impactaría en la productividad del Laboratorio y como no se puede optar por que se den fuera del horario laboral, se está considerando que algunos se llevaran a cabo al mismo tiempo (con diferentes participantes) y otros serán consecutivos; pero el presente programa requiere del Vo.Bo. de la Dirección General por lo que aún no se tiene estructurado el orden de los cursos ni la fecha de inicio (ir al apartado de “programación de actividades” para conocer el cronograma propuesto para esta versión del programa.

A continuación se describe el contenido recomendado para cada Curso y que forma parte de este programa de capacitación.

A) Nombre del Curso o taller: SUPERVISIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO: Que el participante identifique el estilo de supervisión que utiliza con su grupo y las consecuencias que dicho estilo de supervisión tiene sobre el clima, la calidad y la productividad de su equipo de trabajo. Que el participante tenga oportunidad de conocer, experimentar y adquirir las habilidades de supervisión que se necesitan para integrar y supervisar un equipo de trabajo eficaz.

TEMARIO:

- I. La responsabilidad del supervisor.
- II. Características del líder y de un equipo eficaz.
- III. Auto-diagnóstico del propio estilo de supervisión
- IV. Los principales enfoques sobre la motivación al trabajo.
- V. Los principios de la supervisión efectiva:
 - Construya la autoestima de sus colaboradores
 - Fije la atención en la conducta y no en la persona.
 - Escuche antes de juzgar y actuar sobre sus colaboradores.
 - Tome la iniciativa de mejorar el desempeño de su equipo de trabajo y predique con el ejemplo.
 - Establezca metas firmes, prioridades y comuníquese eficazmente con su equipo de colaboradores
- VI. Conclusiones.

DURACIÓN: 11 semanas

B) Nombre del Curso o taller: DIAGNÓSTICO Y MANEJO DE CONFLICTOS

OBJETIVO: El participante elaborará un análisis de los conflictos que se presentan en su labor cotidiana a fin de estrategias de solución que satisfaga los objetivos laborales.

TEMARIO:

- I. Introducción.
- II. Aspectos generales.
- III. Situación conflictiva con un enfoque de sistemas.
- IV. Elementos del Conflicto.
- V. Los conflictos: Constructivos o Dañinos.
- VI. Diagnóstico y manejo de Conflictos interpersonales.
- VII. Etapas evolutivas del conflicto interpersonal
 - Etapa Circunstancial.
 - Etapa Cognoscitiva.
 - Etapa Afectiva.
 - Etapa Conductual.
 - Etapa Consecuencial.
- VIII. Método de Intervención.
- IX. Conclusiones.

DURACIÓN: 9 semanas

C) Nombre del Curso o taller: ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

OBJETIVO: Manejar nuestro tiempo de forma más eficiente. Buscar formas de influir de mejor manera, en el tiempo propio y en el de los demás, para aumentar la productividad. Identificar lo que nos hace perder el tiempo, lo que nos produce estrés y algunos otros inhibidores del manejo del tiempo. Identificar los pasos que nos permitirán, a nosotros y a nuestra gente, trabajar de forma inteligente y no más dura.

TEMARIO:

- I. Aprender a alinear las actividades, los hábitos y las metas
- II. Obtener una perspectiva al balancear su vida profesional y personal
- III. Explorar formas de tener más cosas hechas, mejor, más rápido y con menos recursos
- IV. Delegar tareas y responsabilidades para desarrollar y entrenar a otros
- V. Comunicar estándares de desempeño claros para dar seguimiento y responsabilidad
- VI. Controlar la preocupación y el estrés
- VII. Utilizar la curva del éxito del equipo
- VIII. Reducir los conflictos del equipo
- IX. Utilizar los principios para aumentar el trabajo en equipo
- X. Implementar un plan con metas de comunicación claramente definidas
- XI. Conclusiones

DURACIÓN: 4 semanas

D) Nombre del Curso o taller: ROTACIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO: Crear un perfil de especialista en las estaciones de trabajo que no se dominan, con el objetivo de evitar la interdependencia de personal, así como buscar que el personal se sienta motivado por adquirir nuevos conocimientos.

TEMARIO: No aplica, pero el orden en que se rotaran las estaciones será el siguiente:

- I. Línea 1
- II. Línea 3
- III. Línea 2
- IV. Línea 4

DURACIÓN: 50 semanas

OBSERVACIONES:

Este curso por sus características será 100% práctico, inicialmente será impartido por los supervisores de línea, pero otro objetivo es que todos los trabajadores participen dando asesorías o capacitación de su propia estación de trabajo.

El orden se decidió con base en el número de estaciones que tiene cada línea, comenzando con la de mayor número de estaciones y mayor número de producción y así sucesivamente; en el caso de la Línea 4, se dejó al final por el grado de dificultad y de conocimientos que se requieren.

E) Nombre del Curso o taller: TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO: Los participantes serán capaces de integrar equipos de trabajos efectivos, competentes y competitivos; motivados y que busque el logro de los objetivos. Así mismo serían capaces de emplear herramientas y mejores prácticas para el manejo de relaciones interpersonales.

TEMARIO:

- I. Diferencias entre equipo y grupo de trabajo
- II. Las 3 dimensiones de los equipos de trabajo y las tareas de cada una de ellas
 - Las tareas
 - El individuo
 - El equipo
- III. Roles en un equipo
 - Mentales
 - De acción
 - Sociales
- IV. Confianza
- V. Cohesión de equipos
 - Factores
 - Técnicas
- VI. Características de un equipo eficaz
 - Qué debe ocurrir
 - Indicadores de posibles problemas
 - Sugerencias de mejora
- VII. Planificación y organización del trabajo en equipo
- VIII. Algunos Problemas más habituales de un equipo: como resolverlos
- IX. Revisión de casos de Éxito
- X. Conclusiones

DURACIÓN: 16 semanas

F) Nombre del Curso o taller: MOTIVACIÓN

OBJETIVO: Al finalizar este curso, los participantes serán capaces de identificar sus propias áreas de oportunidad para la mejora, los elementos para superarse y motivar el desarrollo de los demás y aplicar conceptos básicos para el manejo del estrés y logro de objetivos.

TEMARIO:

- I. Introducción: Sensibilización hacia la importancia de la actitud positiva, el compromiso y logro de metas
- II. Actitud y Autoestima
- III. Comunicación
- IV. Superación Personal
- V. Manejo de Conflictos
- VI. Negociación Efectiva
- VII. Conclusiones

DURACIÓN: 16 semanas

NOTA: Los cursos o talleres no incluyen la siguiente información:

- a) Quien será el facilitador: Esto dependerá del Dirección General y del área de Control de Procesos, ya que algunos cursos pueden ser facilitados por el mismo equipo, por ejemplo:
 - Supervisión de Personal: El Jefe de Control de Procesos tiene experiencia en este rubro así como un curso de este tema, por lo tanto puede pasarle el material así como la información a los supervisores.

- Administración del Tiempo: A pesar de que el contenido propuesto es extenso, la información es sencilla de digerir así que lo puede dar o el Jefe de Procesos o uno de los trabajadores que tenga record perfecto en este rubro (esto dependerá de la decisión de la Dirección).
 - Rotación de Personal: En este apartado todos los y trabajadoras participaran en cierto fase del proceso, comenzaran los supervisores.
 - Trabajo en Equipo: Se propone a la Dirección un curso en línea gratuito, solo se requiere imprimir el material y que alguien lleve el control de la sesión.
Para el caso de Diagnóstico y manejo de conflicto y el curso de Motivación, si se requiere ayuda adicional, por lo que se tendrá que evaluar donde obtener el curso sin que impacte a las finanzas del laboratorio.
- b) Material: En el caso de material, se puede acceder a videos, impresiones, etc, con el objetivo de minimizar el impacto y facilitar su acceso.
- c) Lugar y Hora: Para los casos teóricos, el lugar será en la oficina del jefe de control ya que está muy espaciosa y con facilidad de adaptarse al curso, sin afectar la zona de trabajo del jefe. La hora dependerá de la programación que hagan la Dirección General y la Jefatura de Control.
- d) Quienes recibirán el curso: La dirección y la Jefatura también decidirán acorde a las necesidades y disponibilidad.

5.3.10 Programación de Actividades

No.	Actividad	Responsable	Mes				Observaciones
			1	2	3	4	
1	Presentación de la Propuesta a Dirección General.	Tesista	■				
2	Elaboración del presupuesto para capacitación.	Director General - Jefe de C. Procesos	■	■			
3	Presentación de Resultados de la Evaluación del Desempeño	Jefe de C. Procesos		■			
4	Presentación del Programa de Capacitación	Jefe de C. Procesos		■			
5	Planeación de Cursos	Director General - Jefe de C. Procesos		■	■	■	
6	Programación de Cursos	Jefe de C. Procesos			■	■	■
7	Inicio del Programa de Capacitación: Curso # 1	Jefe de C. Procesos				■	■

NOTA:

El cronograma de actividades sólo muestra la primera etapa del programa, esto es hasta la propuesta de la presente investigación, las actividades que se deriven de esta propuesta, están fuera del alcance de esta investigación.

Por lo tanto solo se presentó una recomendación de la programación de actividades, desde que se entregue esta información al laboratorio hasta la puesta en marcha del primer curso con el que decidan comenzar la Dirección General o al área de Control de Procesos.

5.3.11 Recursos Financieros Requeridos para el Programa de Capacitación

NOTA: Esta propuesta no incluye el presupuesto para capacitación, ya que esto será definido por parte de la Dirección General, una vez que el Laboratorio Obtenga el resultado de este trabajo.

Al ser una Pyme, no se cuenta con recursos suficientes para hacer uso de capacitadores externos, por lo que esta propuesta considera un impacto mínimo de recursos inicialmente, el mayor impacto se tendrá en las hrs / hombre que se van a requerir, pero serán consideradas como una inversión para mejorar su problemática, además de que la Dirección y la Jefatura de Control de Procesos se comprometieron a buscar como impartir los cursos dentro del horario laboral sin afectar la producción o a sus clientes mediante una buena planeación.

Se recomienda usar el siguiente formato para Presupuestar cada sesión:

Curso / Taller/ Sesión	Material Requerido	\$ Presupuesto	\$ Real
Nombre del Curso			
Sub - Total			A

Facilitador(es)	Sueldo (Base Hrs)	Horas Requeridas	Total Invertido
Sub - Total			B

Asistentes al Curso	Sueldo (Base Hrs)	Horas Requeridas	Total Invertido
Sub - Total			C

Total	= A + B + C
--------------	--------------------

5.3.12 Anexos del Programa de Capacitación

Anexo 1 "Resultados del Cuestionario"

#	Pregunta	Respuesta	Respuestas adicionales	
1	¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa?	SI - 15 NO - 0	--	--
2	¿Conoce el programa de capacitación de la empresa?	SI - 13 NO - 2	--	--
3	¿Cree necesaria la capacitación?	SI - 14 NO - 1	--	--
4	¿Cuántas veces recibe usted capacitación?	a) Una vez al año - 0 b) 2 o más veces al año - 0 c) Otra ____ (especificar) - 15	nunca - 10 cuando cambian equipo - 4 cuando me dejaron a cargo de la jefatura - 1	--
5	¿Cree que usted necesita capacitación?	SI - 12 NO - 3	--	--
6	¿Qué tema o temas de capacitación cree que debe recibir?	Como realizar distintos lentes - 5 Acerca de otras estaciones - 6 Como supervisar - 3 Trabajo en Equipo - 2	--	--
7	¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	SI - 0 NO - 15	--	--
8	¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?	SI - 12 NO - 3	Si, Porque: Lo domino - 7 Es muy repetitivo - 3 Llevo mucho tiempo haciendo la activ. - 1 Me enseñaron bien - 1	No, Porque: Cambiaron mi torno - 1 Puedo aprender mas - 2
9	¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	SI - 9 NO - 6	No, Por que: Porque debe aprobar mi jefe - 3 Porque no me siento cómo da sin consultarlo - 1 No respondí - 1	--
10	¿Se siente satisfecho con la actividad que realiza y cómo la realiza?	SI - 5 NO - 10	Quiero aprender otra actividad - 4 Porque soy y capaz de aprender más - 1 Deseo superarme - 1 Puedo llegar a ser jefe - 1 Porque me aburre hacer lo mismo - 2 Porque me gustaría rotar mi estación - 1	--
11	¿Cree usted necesario hacer cambios al programa actual de capacitación de la empresa?	SI - 12 NO - 3	--	--
12	¿Considera que su cliente (interno) está satisfecho de su trabajo?	SI - 11 NO - 4	No, por que: Siempre me reclama algo - 1 Piensa que lo puede hacer más rápido que yo - 1 No respondí - 1	--
13	¿Cree usted que exista una forma de agilizar más su trabajo?	SI - 12 NO - 3	SI, Cuál: Cambiano puesto para saber porque unas estaciones duran más que otras - 1 Que los supervisores enseñen más del proceso - 3 Que nos escuchen y nos dejen rotar - 5 Actualizando el tiempo de elaboración - 1 Capacitándonos - 1 No respondio - 1	--
14	¿Le interesa saber el resultado de este cuestionario?	SI - 15 NO - 0	--	--

NOTA: Con este punto se finaliza la propuesta del programa de capacitación

ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Gracias a los cuestionarios aplicados, se logró identificar la necesidad de capacitación para el personal de la empresa, con base en los resultados, se pudo determinar que los trabajadores únicamente recibieron capacitación cuando ingresaron, especializándose sólo en la labor que desempeñan sin tener conocimiento de otra actividad y que esto provocaba que su desempeño estuviera mermando.

Al lograr que los trabajadores confiaran en el proceso y la garantía de confidencialidad de sus respuestas, se obtuvieron datos genuinos en los que se pudo determinar que los mismos trabajadores buscaban, necesitaba y deseaban aprender nuevas cosas, pero que no habían recibido apoyo.

Al término de este trabajo de investigación, se logró el objetivo general planteado al integrar un programa de capacitación diseñado para mejorar el desempeño de los trabajadores del Laboratorio de Contactología.

1) Como primer objetivo específico se identificó que el método actual de capacitación no estaba funcionando, ya que en el Laboratorio nunca se había invertido en un plan o programa de capacitación, por lo que su desempeño estaba siendo afectado y estaba provocando lo siguiente:

- Dependencia: contaba con personal altamente especializado, pero únicamente en una estación de trabajo.
- Poca motivación: No se sentían escuchados por parte de la jefatura o dirección acerca de sus opiniones o deseos de nuevo aprendizaje.
- Monotonía: Llevaban muchos años realizando la misma actividad, por lo que ya les aburría, frustraba, estresaba o los limitaba a no seguir creciendo o buscar otras alternativas para auto-motivarse.
- Mal Ambiente de trabajo

Todo esto generaba que además de bajar su rendimiento y calidad, la opinión y gusto del cliente por el Laboratorio estaba siendo mermado e incrementando sus quejas por falta de cumplimiento en las fechas de entrega.

- 2) Por último respecto a cómo afectaba a los trabajadores su método actual de trabajo, además de lo mencionado en el punto anterior, estaba provocando conflictos entre los trabajadores, y en vez de trabajar como equipo solo se dedicaban a sacar sus tareas.

Por lo que es imperativo que los responsables de dirigir el Laboratorio entiendan la importancia de un proceso de capacitación continuo, y que no confundan la especialización de sus trabajadores (con su curso de inducción o entrenamiento en su trabajo) con la capacitación.

Otro aspecto importante es que no consideren que el programa solo será un gasto adicional innecesario, sino una inversión para mejorar el desempeño y que adicionalmente ayude a mejorar el ambiente laboral de todos sus colaboradores. El laboratorio requiere de personal calificado y motivado que se comprometa al cumplimiento de los objetivos del Laboratorio y la satisfacción de sus clientes.

Por todo lo anterior, la propuesta del programa de capacitación para el Laboratorio de Contactología, y para los Laboratorios Ópticos en general, está siendo respaldada con la intención de mejorar o elevar el desempeño de los trabajadores de manera individual con la intención que al sumar los esfuerzos personales, la empresa sea la que eleve su desempeño de forma general, todo esto aplicando el programa de capacitación y manteniéndolo actualizado mediante la retro alimentación.

RECOMENDACIONES

Es importante que las Pymes, y en este caso específico, el Laboratorio de Contactología, atienda sus necesidades de capacitación, y no solo se enfoquen en adiestrar o entrenar a su personal para realizar determinada actividad; ya que como se observa se corre el riesgo de que la empresa se coloque en una situación delicada y se exponga no solo a perder clientes o gastar en un exceso de rotación de personal sino hasta desaparecer del mercado.

Aunque la empresa cuenta con el equipo para satisfacer las necesidades de capacitación de su personal, los esfuerzos han sido mínimos y se han acostumbrado al ritmo y método actual de trabajo. Por lo que para solucionar esta situación se recomienda al laboratorio que el programa de capacitación se lleve a cabo en sus instalaciones, empleando a su mismo personal como facilitadores, así como buscando material (en caso requerido) de fácil lectura y acceso gratuito (reduciendo el impacto financiero).

Por otro lado se recomienda que la Dirección General y la Jefatura de Control de Procesos, programe la capacitación buscando afectar al mínimo la producción, utilizando los tiempo muertos para usarlos en la capacitación o estudiando el proceso de forma que durante el mismo se puedan realizar los cursos, ya que se observó que existe esta ventaja en el Laboratorio por lo tipos de procesos empleados.

Por último se recomienda que las MiPymes, se motiven a implementar la capacitación como parte de sus procesos y prácticas; ya que esto les beneficiará; se debe evitar la mentalidad de que los programas de capacitación solo son una pérdida de tiempo o un gasto innecesario, ya que como se pudo observar en este caso muchas veces el mismo recurso humano puede sentirse motivado y beneficiado con este tipo de implementación, repercutiendo al final en el éxito de una organización.

BIBLIOGRAFÍA

Libros.

Arias, G. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Mc. Graw Hill.

Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: International Thomson Editores.

Chiavenato, I. (2005). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc. Graw Hill.

Crosby, P. (1998). La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. CECSA.

Eiser, J. (1999). Psicología Social. Madrid: ISBN.

Granados, J. A. (2005). Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc. Graw Hill.

Keith, D., & Newstrom, J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill.

Kerlinger. (2001). Investigación del Comportamiento. México: Mc. Graw Hill.

Ouchi, W. (1981). La teoría Z: Como hacer frente al desafío japonés. Estados Unidos de América.

Pinto, R. (2000). Proceso de la capacitación. México: Diana.

Pinto V, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación. México: Mc Graw Hill.

Puchol, L. (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Díaz Santos.

Reyes, P. (2002). Administración de Personal. México: Limusa.

Rodríguez, J. (2007). Administración Moderna de Personal. México: Cengage Learning Editores.

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Revistas y Manuales.

Aguilar Morales, J. E. (2010). *Elaboración de programas de capacitación*. Network de Psicología Organizacional. Oaxaca, México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Nonaka, I. (2000). *La empresa creadora de conocimiento*. En *Gestión del Conocimiento*. Harvard Business Review. Bilbao: Deusto. (pp.23-50). (Trabajo original publicado en 1994).

Tesis

Peinado, J. (2009). *Propuesta de un programa de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación del Instituto Politécnico Nacional: Estudio de Caso del Centro de Investigación e Innovación Tecnológica*. Tesis para obtener el grado de maestro en Ciencias en Administración Pública, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Escuela Superior de Comercio y Administración. Distrito Federal, México.

Ortiz, W. (2004). *Propuesta de un modelo para diseñar programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal para la productividad en el ramo de productos metálicos: Caso Estado de Querétaro*. Tesis para obtener el grado de maestro en Ciencias en Administración de Negocios, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Escuela Superior de Comercio y Administración. Distrito Federal, México.

Alvarado, M. (2004). *Metodología para la detección de necesidades de Capacitación (caso del Instituto Mexicano del Petróleo Región Centro de Capacitación)*. Tesis para obtener el grado de maestro en Ciencias en Administración de Negocios, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Escuela Superior de Comercio y Administración. Distrito Federal, México.

Referencias Electrónicas

Ayala, S. (2004). Texto Universitario. Recuperado el 14 de Junio de 2012, de Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursosmanos/default5.asp

Cacho, I., Llompart, R., & Miravittles, I. (2012). Instituto Balear de Oftalmología. Obtenido de <http://www.ibo.es/es/especialidades/contactologia/#>

Centro de Estudios Fiscales, S.C. Administración del Tiempo. Recuperado en Febrero de 2013, www.cefa.com.mx/curso.php?id+TIEMPO

Cohen, & Morrison, M. &. (2003). (R. Vicenty, & N. Figueroa, Editores) Recuperado el 2012, de <http://www.slideshare.net/selene1524/muestreo-por-conveniencia>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.(2006).Recuperado Mayo de 2012, www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/1.doc

Domínguez, O. (2013). Manejo de Conflictos y Criterios en la toma de decisiones. Recuperado en Febrero 2013, [http:// bvs.insp.mx/articulos/2/10/05082001.pdf](http://bvs.insp.mx/articulos/2/10/05082001.pdf)

Dos Consultores, (2001). Supervisión. Recuperado en Febrero 2013, www.dosconsultores.com/curso_supervision.php

Falcón, E. (2012). Taller de Capacitación. Recuperado el 21 de Agosto de 2012, de <http://elifalcon.jimdo.com/>

Gensol, (2009). Motivación. Recuperado en Febrero 2013, www.gensolmex.com/gensoltemariotrabajo.html

INEGI. (2012). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado el 15 de Enero de 2013, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

- Johnson, J. &. (2012). *PatentesOnLine*. Obtenido de <http://www.patentesonline.com.mx/procedimiento-para-hidratar-lentes-de-contacto-blandos-12179.html>
- Lavanda, D. G. (2005). Evaluación del Desempeño. Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Recuperado el 18 de Mayo de 2012, <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml>
- Ley Federal de Trabajo. (2006). *Recuperado Mayo de 2012*, <http://leyco.org/mex/fed/125.html>
- Modaes. (09 de Marzo de 2012). Ripley Gestora de Contenidos, SL. Recuperado el Julio de 2012, de Modaes.es: <http://www.modaes.es/entorno/20120309/la-industria-optica-europea-crece-un-2-en-2011.html>
- Moreno, L., Formación, Desarrollo, Creatividad e Innovación. Recuperado en Febrero 2013, de www.cursosformacionempresas.com/Trabajo%20en%20equipo.html
- Pérez, R., Noda, M., Margarita, D. M., & Yaqueline, H. (2000). Texto Universitario. Recuperado La satisfacción del cliente como un indicador de productividad en los servicios turísticos: <http://www.monografias.com/trabajos14/servic-turisticos/servic-turisticos.shtml>
- Sims, R. (2012). Capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño del personal. Obtenido de Upgrade in management: http://www.alconet.com.ar/varios/management/fas_08_03.html
- Soriano, C. (2010). WinRed. Obtenido de <http://winred.com/emprender/el-80-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/gmx-niv110-con2970.htm>
- Vicenty, R., & Nicole, F. (27 de Abril de 2011). SlidesShare. Obtenido de <http://www.slideshare.net/selene1524/muestreo-por-conveniencia>
- Yturalde, E. (2013). *ERNESTO YTURRALDE WORLDWIDE INC*. Obtenido de <http://dnc.yturalde.com/>

ANEXOS

ANEXO 1 Lista del INEGI 2012

A continuación se presenta el listado de las empresas o laboratorios que están registrados en el INEGI, en el Distrito Federal.

#	Nombre de la Empresa	Delegación
1	Acromatic	Cauhtémoc
2	Acsa	Cauhtémoc
3	Altavista servicios Ópticos	Cauhtémoc
4	Arista	Cauhtémoc
5	Autodiagnóstico	Cauhtémoc
6	Cenda Optik	Cauhtémoc
7	Consultorios Ópticos	Cauhtémoc
8	Costura	Venustiano Carranza
9	De Anda, Comercializadora Óptica	Cauhtémoc
10	De Loren	Cauhtémoc
11	Ehlo	Cauhtémoc
12	Fabricacion de Articulos Oftalmicos	Cauhtémoc
13	Grupo Carsa	Cauhtémoc
14	Grupo Genesis	Cauhtémoc
15	Grupo Profesional Óptico	Cauhtémoc
16	Guimar Taller Óptico	Cauhtémoc
17	Hidro soft de Mexico	Alvaro Obregon
18	International Optics	Cauhtémoc
19	Laboratorio CR	Cauhtémoc
20	Laboratorio Continental	Cauhtémoc
21	Laboratorio Coronado	Cauhtémoc
22	Laboratorio de Cristales Arjod	Cauhtémoc
23	Laboratorio de Óptica Jesus Gracia	Cauhtémoc
24	Laboratorio de Óptica Profesional	Cauhtémoc
25	Laboratorio de Óptica Zarate	Cauhtémoc
26	Laboratorio del Ahorro	Cauhtémoc
27	Laboratorio Golden Visión	Cauhtémoc
28	Laboratorio Maldonado	Cauhtémoc
29	Laboratorio Monroy	Cauhtémoc
30	Laboratorio Ocular	Cauhtémoc
31	Laboratorio Óptico	Cauhtémoc
32	Laboratorio Óptico	Cauhtémoc
33	Laboratorio Óptico	Cauhtémoc
34	Laboratorio Óptico	Cauhtémoc
35	Laboratorio Óptico	Cauhtémoc
36	Laboratorio Óptico	Cauhtémoc
37	Laboratorio Óptico Andres	Cauhtémoc
38	Laboratorio Óptico Arturo	Cauhtémoc
39	Laboratorio Óptico Boston	Cauhtémoc
40	Laboratorio Óptico Bulman	Cauhtémoc
41	Laboratorio Óptico Contactología Especializada	Cauhtémoc
42	Laboratorio Óptico Continental	Cauhtémoc
43	Laboratorio Óptico Continental 2000	Cauhtémoc

#	Nombre de la Empresa	Delegación
44	Laboratorio Óptico Davila	Cauhtémoc
45	Laboratorio Óptico de Gabriel	Cauhtémoc
46	Laboratorio Óptico de Gabriel II	Cauhtémoc
47	Laboratorio Óptico El Doc	Cauhtémoc
48	Laboratorio Óptico Formalens	Cauhtémoc
49	Laboratorio Óptico Hercam	Cauhtémoc
50	Laboratorio Óptico Israel	Cauhtémoc
51	Laboratorio Óptico Jalisco	Cauhtémoc
52	Laboratorio Óptico JR	Cauhtémoc
53	Laboratorio Óptico Kprober	Cauhtémoc
54	Laboratorio Óptico Marquez	Cauhtémoc
55	Laboratorio Óptico Master	Cauhtémoc
56	Laboratorio Óptico Molina	Cauhtémoc
57	Laboratorio Óptico Olimpia	Cauhtémoc
58	Laboratorio Óptico Ópticorama	Cauhtémoc
59	Laboratorio Óptico Peña	Cauhtémoc
60	Laboratorio Óptico Procesos Ópticos	Cauhtémoc
61	Laboratorio Óptico San Juan	Cauhtémoc
62	Laboratorio Óptico San Juan	Cauhtémoc
63	Laboratorio Óptico Sanchez	Cauhtémoc
64	Laboratorios Lumilent	Cauhtémoc
65	Laboratorio de Óptica Avedaño	Cauhtémoc
66	Macaos	Cauhtémoc
67	Navi Vision	Cauhtémoc
68	Óptica Alan	Cauhtémoc
69	Óptica Ópticayer Gonzalez	Cauhtémoc
70	Óptica Ravelli	Cauhtémoc
71	Ópticas York	Cauhtémoc
72	Ópticass	Cauhtémoc
73	Optilab	Cauhtémoc
74	Optiservicio Derby	Cauhtémoc
75	Optitaller	Cauhtémoc
76	Procesado y terminado de articulos Ópticos	Cauhtémoc
77	Procesos Ópticos	Cauhtémoc
78	Productos Ópticos	Cauhtémoc
79	Productos Ópticos Cabello	Cauhtémoc
80	Rochester de México	Cauhtémoc
81	Roseli	Iztapalapa
82	san Juan	Cauhtémoc
83	Servicio Gonzalez	Cauhtémoc
84	Servicio Óptico	Cauhtémoc
85	Servicios Ópticos	Cauhtémoc
86	Servicios Ópticos América	Cauhtémoc

#	Nombre de la Empresa	Delegación
87	Servicios Ópticos Argos	Cauhtémoc
88	Servicios Ópticos Piramide	Cauhtémoc
89	Servicios Ópticos Vista LY C	Cauhtémoc
90	Taller de Óptica	Cauhtémoc
91	Taller de Óptica	Cauhtémoc
92	Taller de Óptica	Cauhtémoc
93	Taller de Óptica Esfuerzo	Gustavo A. Madero
94	Taller de Óptica Juarez	Cauhtémoc
95	Taller Garcia	Cauhtémoc
96	Taller Marilu	Cauhtémoc
97	Taller Óptica	Cauhtémoc
98	Taller Óptico	Cauhtémoc
99	Taller Óptico	Cauhtémoc
100	Taller Óptico	Cauhtémoc
101	Taller Óptico	Cauhtémoc
102	Taller Óptico	Cauhtémoc
103	Taller Óptico	Cauhtémoc
104	Taller Óptico	Cauhtémoc
105	Taller Óptico	Cauhtémoc
106	Taller Óptico Alba	Cauhtémoc
107	Taller Óptico Armando	Cauhtémoc
108	Taller Óptico Bravo	Cauhtémoc
109	Taller Óptico Cristal	Cauhtémoc
110	Taller Óptico Docker	Cauhtémoc
111	Taller Óptico Eros	Cauhtémoc
112	Taller Óptico Garcia	Cauhtémoc
113	Taller Óptico Hernandez	Cauhtémoc
114	Taller Óptico Hervert	Cauhtémoc
115	Taller Óptico Huerta	Cauhtémoc
116	Taller Óptico Ivan	Cauhtémoc
117	Taller Óptico Leo	Cauhtémoc
118	Taller Óptico Ruz	Cauhtémoc
119	Taller Óptico Saldaña	Cauhtémoc
120	Taller Óptico Styl	Cauhtémoc
121	Taller Óptico Uribe	Cauhtémoc
122	Taller Óptico Villanueva	Cauhtémoc
123	Taller Peña	Cauhtémoc
124	Taller y Óptica Fatima	Cauhtémoc
125	Topsa Laboratorio Óptico	Cauhtémoc
126	Transitions Óptico Inc	Cauhtémoc
127	Treceus	Miguel Hidalgo
128	Treceux	Miguel Hidalgo
129	Vision Virtual	Cauhtémoc
130	Vista Flex Óptica	Cauhtémoc
131	Vista Mundo	Cauhtémoc
132	ZigaVision	Cauhtémoc

ANEXO 2 Resumen de los Resultados del Cuestionario

#	Pregunta	Respuesta	Respuestas adicionales	
1	¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa?	SI - 15 NO - 0	--	--
2	¿Conoce el programa de capacitación de la empresa?	SI - 13 NO - 2	--	--
3	¿Cree necesaria la capacitación?	SI - 14 NO - 1	--	--
4	¿Cuántas veces recibe usted capacitación?	a) Una vez al año - 0 b) 2 o más veces al año - 0 c) Otra _____ (especificar) - 15	nunca - 10 cuando cambian equipo - 4 cuando me dejaron a cargo de la jefatura - 1	--
5	¿Cree que usted necesita capacitación?	SI - 12 NO - 3	--	--
6	¿Qué tema o temas de capacitación cree que debe recibir?	Como realizar distintos lentes - 5 Acerca de otras estaciones - 6 Como supervisar - 3 Trabajo en Equipo - 2	--	--
7	¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	SI - 0 NO - 15	--	--
8	¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?	SI - 12 NO - 3	Si, Por que: Lo domino - 7 Es muy repetitivo - 3 Llevo mucho tiempo haciendo la activ. - 1 Me enseñaron bien - 1	No, Por que: Cambiaron mi tomo - 1 Puedo aprender mas - 2
9	¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	SI - 9 NO - 6	No, Por que: Por que debe aprobar mi jefe - 3 Por que no me siento cómoda sin consultarlo - 1 No respondió - 1	--
10	¿Se siente satisfecho con la actividad que realiza y cómo la realiza?	SI - 5 NO - 10	Quiero aprender otra actividad - 4 Por que soy capaz de aprender más - 1 Deseo superarme - 1 Puedo llegar a ser jefe - 1 Por que me aburre hacer lo mismo - 2 Por que me gustaría rotar mi estación - 1	--
11	¿Cree usted necesario hacer cambios al programa actual de capacitación de la empresa?	SI - 12 NO - 3	--	--
12	¿Considera que su cliente (interno) está satisfecho de su trabajo?	SI - 11 NO - 4	No, por que: Siempre me reclama algo - 1 Piensa que lo puede hacer más rápido que yo - 1 No respondió - 1	--
13	¿Cree usted que exista una forma de agilizar más su trabajo?	SI - 12 NO - 3	Si, Cuál: Cambiando puesto para saber porque unas estaciones duran más que otras - 1 Que los supervisores enseñen más del proceso - 3 Que nos escuchen y nos dejen rotar - 5 Actualizando el tiempo de elaboración - 1 Capacitándonos - 1 No respondio - 1	--
14	¿Le interesa saber el resultado de este cuestionario?	SI - 15 NO - 0	--	--

