

# UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



## LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN Y SU MOTIVACIÓN

T E S I S

Que para obtener el grado de  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta  
**JUAN ANTONIO GAONA TENA**

Asesor de tesis  
DR. GERARDO ALFARO CALDERÓN

Morelia, Michoacán, 2009

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	2
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	2
<b>OBJETIVOS</b> .....	3
<b>CAPÍTULO I. TEORÍAS MOTIVACIONALES</b> .....	4
I.1 Principales exponentes de las teorías motivacionales.....	4
I.2 Primeras teorías de la motivación.....	8
I.3 Teorías contemporáneas acerca de la motivación.....	10
<b>CAPITULO II. LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN</b> .....	15
II.1 La importancia de la motivación en los programas de capacitación y desarrollo .....	15
II.2 La capacitación como medio de mejoramiento en la valorización de los recursos .....	21
II.3 La capacitación y adiestramiento dentro y fuera de la organización .....	22
II.4 Objetivo de la capacitación y adiestramiento.....	25
<b>CAPITULO III. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA HACER CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN.</b>	27
III.1 La detección de necesidades .....	30
III.2 Planes y programas de capacitación y adiestramiento y su relación con los objetivos empresariales.....	33
III.3 La capacitación y adiestramiento y su aplicación .....	36
III.4 Herramientas auxiliares de capacitación y Adiestramiento.....	38

III.5	Evaluación de la capacitación y desarrollo .....	39
III.6	Continuación de la capacitación y adiestramiento.....	42
<b>CAPITULO IV. DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....</b>		<b>45</b>
IV.1	El contexto y características distintivas del caso de investigación .....	45
IV.2	El estudio de caso y el problema de investigación.....	46
IV.3	Determinación de participantes.....	47
IV.4	Análisis de los datos obtenidos y su conversión a información.....	49
<b>PROPUESTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO .....</b>		<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>63</b>
<b>ANEXOS</b>		
Anexo I	.....	65

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo, es presentar una visión de la capacitación y adiestramiento y como influye ésta en el desarrollo de la organización haciéndola más productiva.

A través de este trabajo, encontramos las definiciones de la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo y como una es complementaria de la otra.

Se presenta como la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo, tienen su importancia económica, política, social y legal, no solamente en el seno mismo del trabajador, sino a un nivel microeconómico (organización) y a un nivel macroeconómico (país).

Por otra parte se establecen algunos procedimientos en la forma de como conducir un Programa de Capacitación y Adiestramiento, así como saber cuáles son las causas o síntomas que se presenten en la organización y si estos tienen alguna solución.

No debe olvidarse que los cursos o programas de capacitación y adiestramiento se pueden establecer y desarrollar con los propios recursos o bien contratar alguna institución que cuente con los programas o cursos de capacitación que vayan de acuerdo a sus necesidades, esta decisión se debe tomar dentro de la organización y de acuerdo a los recursos económicos, materiales, humanos, etc. con que cuente.

Así, la capacitación y adiestramiento juega un papel importante en la vida del país, de ahí la necesidad de que todas las organizaciones cumplan con esta obligación y que éstas se den cuenta que no solo se deben cumplir porque así lo determina la ley, sino que además se den cuenta que va a repercutir tanto en beneficio del trabajador como de la misma organización, haciéndola más productiva.

Por otro lado, se debe pensar que los recursos económico-materiales destinados para tal fin, se deben considerar como una inversión a largo plazo y no como un gasto, haciendo a la organización más productiva y con mano de obra más calificada y capaz.

## INTRODUCCIÓN

Siendo la motivación un tema por demás relevante y amplio dentro de la administración moderna, no es de impresionar la cantidad de textos que se han escrito sobre la materia, sin embargo existen aún teorías que día con día cambian, derivado de los estudios que se efectúan por el comportamiento del ser humano ante situaciones inesperadas, las cuales echan abajo todas aquellas bases sobre las cuales fueron creadas.

De esto, surge la inquietud por tener más elementos que nos ayuden a motivar al ser humano a mejorar en su ámbito laboral, social, familiar e intelectual, etc.

Estas inquietudes se ven afectadas por el hecho de buscar más y mejores elementos, que ayuden a facilitar su tarea y a la vez perfeccionarlos para que sean ellos mismos más eficientes en el desempeño de sus actividades.

El presente trabajo se estructura en cuatro capítulos:

El capítulo I "Teorías Motivacionales", nos da un amplio panorama acerca de lo que es la motivación y sus principales exponentes a través de la historia moderna y contemporánea, y sus conceptos generalmente aceptados sobre los que descansa la motivación en general. El capítulo II abarca lo que es "La Capacitación y Adiestramiento en la Organización", nos induce a conocer cuáles son las principales etapas de la capacitación y adiestramiento, sus técnicas y herramientas, quiénes deben de capacitarse, cómo debe ser la capacitación, cuándo se deberá de dar, en dónde se debe efectuar y que organismos nos pueden ayudar para llevarla a cabo. Dentro del capítulo III se presenta la "Propuesta Metodológica para hacer Capacitación y Adiestramiento en la Organización", se establece el porqué se requiere dar capacitación y adiestramiento en la empresa u organización, cómo se puede detectar el momento en que ésta se requiera y con qué información debemos de contar al momento de implantar un programa de capacitación y adiestramiento y qué herramientas debemos de tener para su implantación. Por último en el capítulo IV "Diseño del Plan de Capacitación" se busca determinar cuál será el método más efectivo que nos ayudará a desarrollar nuestro programa de capacitación y adiestramiento, sus resultados, evaluación, seguimiento y continuidad para proseguir con estos programas.

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La necesidad de que el personal de una organización cuente con una visión concreta sobre la capacitación y el adiestramiento y su influencia tanto en la productividad, como en el desarrollo de un país, sin dejar de lado el desarrollo personal, impulsan la elaboración del presente trabajo. Actualmente existe una creciente presión de las autoridades laborales para que las organizaciones cumplan con su obligación de capacitar a sus empleados, a su vez, las organizaciones en su deseo de mejorar la productividad, requieren de personal calificado y con conocimientos específicos para realizar las funciones propias del puesto que desempeñan, sin embargo, los trabajadores no se ven motivados para tomar la capacitación y el adiestramiento con la seriedad requerida por la empresa, siendo esta parte donde surge el problema a analizar e investigar y estar en condiciones de proponer alternativas de solución que redunden en beneficio tanto de la organización como del empleado.

## **JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día los cambios tecnológicos y las exigencias de la industria por contar con personal calificado y con mayores conocimientos, impulsan a los trabajadores a ser mejores y más competitivos dentro del mercado nacional, estatal e internacional, coadyuvando al logro de los objetivos de la organización; para estar en esta posición el trabajador requiere de una amplia gama de información, hecho que solo ocurre en la minoría de los casos, es por eso que la capacitación y adiestramiento es considerada por muchos como una herramienta importantísima para el desarrollo de habilidades específicas que contribuyen al desarrollo de la economía nacional, empresarial e individual. Por lo anterior, se hace necesario dar a conocer a los empleados, la importancia de la capacitación y el adiestramiento, sin dejar de lado (por la importancia que reviste) la motivación que éstos requieren para que participen en forma activa en los planes y programas implementados por la empresa, relacionados con el tema en cuestión.

## **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un programa de capacitación y adiestramiento al Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán acorde a sus necesidades y atendiendo el interés del trabajador, no sin antes destacar la importancia del papel que desempeña la capacitación y adiestramiento en cualquier empresa u organización y su estrecha relación con la motivación que el trabajador debe manifestar hacia estas actividades, ya que esto le ayudará a enfrentar los retos que se le presentan dentro del ámbito laboral, apoyando su aptitud y proactividad en el desarrollo de sus funciones, coadyuvando con esto al logro de los objetivos de la empresa.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar las necesidades de Capacitación y Adiestramiento para el personal directivo y administrativo del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán

Exponer la importancia que tiene la motivación sobre el trabajador para que éste participe activamente en los programas de Capacitación y Adiestramiento ofrecidos por la Institución.

# **CAPITULO I**

## **TEORÍAS MOTIVACIONALES**

Durante los cincuentas, se desarrollan conceptos motivacionales originados por el cambio social de la época, los cuales fueron duramente atacados y cuestionados en términos de validación, sin embargo hasta la fecha, son todavía, los conceptos mejor conocidos sobre la motivación humana.

La mayor parte de estas teorías se desarrollaron en el siglo pasado, por lo que debemos tener en cuenta que cada uno de los que influyeron para basar sus conclusiones en el conocimiento que prevalecía, han evolucionado en el tiempo.

### **I.1 PRINCIPALES EXPONENTES DE LAS TEORÍAS MOTIVACIONALES**

Frederick Taylor (1911).- En su obra quiso demostrar que los trabajadores responden al estímulo de salarios proporcionales a la obra ejecutada, que contemplen las condiciones del ambiente, de las herramientas utilizadas, la dificultad de la labor realizada y el valor agregado por la mano de obra. No es posible generalizar con base en los trabajos de Taylor, porque se ha hecho cada vez más difícil evaluar la responsabilidad personal por la obtención de resultados, porque pocas empresas apoyan el sistema de pago por destajo, porque los sindicatos laborales se oponen al aumento de la producción y porque no existe información disponible sobre el punto en que los incentivos salariales pierden su efecto a medida que los salarios unitarios aumentan.

Elton Mayo (1927).- Mayo y sus asociados de Harvard, comenzaron sus investigaciones sobre el comportamiento humano en las labores industriales. Su interés primordial estaba centrado en la influencia de la monotonía y la fatiga, en las condiciones de trabajo. La investigación no pudo demostrar que existiera relación directa entre factores ambientales y productividad, pero tuvo otros resultados sorprendentes. Se pudo descubrir que los trabajadores tienen la conciencia de formar parte de un grupo y que los valores del grupo están por encima de los individuales o empresariales; y que por tanto,

los miembros del grupo son vulnerables a presiones ejercidas por éste. Esto significa que en la práctica, los administradores que no cuentan con el apoyo entusiasta de los grupos que supervisan, no pueden motivar en grado apreciable a los individuos del grupo.

KURT LEWIN (1935).- Estudió la dinámica de los grupos a finales de los años treinta. Lewin creó una estructura teórica para estos estudios y demostró que los grupos tienen una personalidad propia, formada por el conjunto de las personalidades de sus miembros, y que las fuerzas del grupo son más poderosas que los intereses individuales, los trabajos de Lewin confirmaron la importancia que tiene el control del grupo sobre la productividad.

DOUGLAS Mc GREGOR (1966).- Los años sesentas fueron una década de gran productividad por parte de los científicos del comportamiento. Mc Gregor propuso la importancia que tiene para los administradores conocer el comportamiento humano en asuntos de trabajo.

Si los administradores comprenden a sus subordinados, podrán escoger el conjunto de motivaciones que mejor dirijan sus esfuerzos hacia los objetivos deseados. Sin embargo el desconocimiento que aún existe sobre muchos aspectos de la naturaleza humana, continúa siendo un gran obstáculo a este respecto.

ABRAHAM H. MASLOW (1954).- Sobre la base de las necesidades humanas, Maslow formuló un conjunto de relaciones jerárquicas, de las que dedujo que "no crean motivación las necesidades satisfechas". Esta es una de las conclusiones de mayor importancia, que a primera vista parece completamente obvia pero que requiere un análisis cuidadoso. En este sentido, los administradores que quieran hacer uso de las conclusiones de Maslow con respecto al sistema de motivaciones, no disponen de un criterio preciso para esto, puesto que no es posible saber a ciencia cierta que necesidades han satisfecho los empleados.

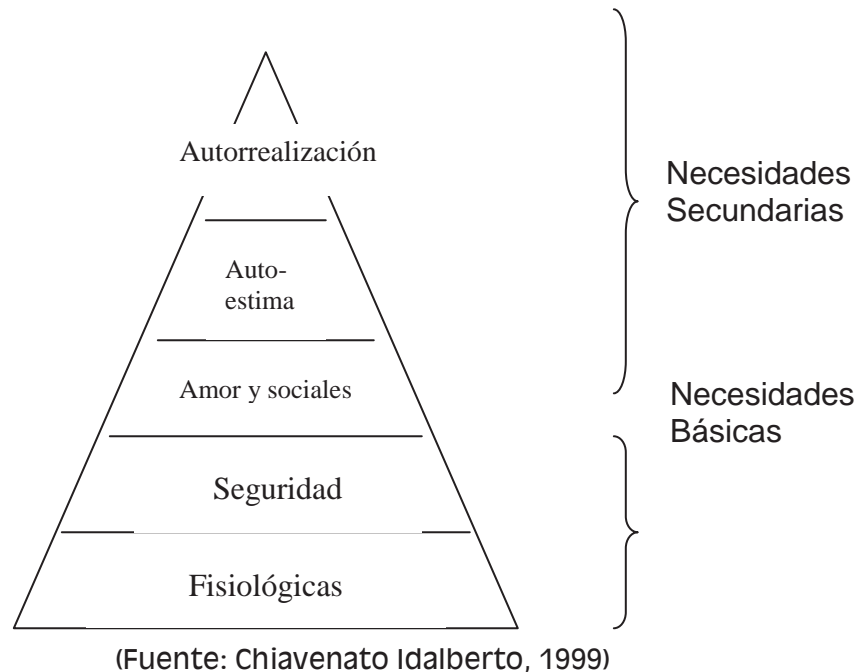
Teoría de la jerarquía de las necesidades

- 1.- Fisiológicas - Hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas.
- 2.- Seguridad - Seguridad y la protección del daño físico y moral.
- 3.- Social - Afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- 4.- Estima - Estima interna, como el respeto a uno mismo, a la autonomía y el logro; factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5.- Autorrealización - El impulso de convertirse en lo que uno es capaz, crecimiento potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

La representación de la jerarquía de las necesidades de Maslow es la pirámide siguiente:

FIGURA 1. PIRAMIDE DE MASLOW



FREDERICK HERZBERG (1967).- Propuso una teoría de motivación que considera dos elementos:

En el primero se agrupan factores de insatisfacción, cuya presencia en cualquier cantidad o cualidad apreciables, no causan satisfacción. Entre estos se encuentran las condiciones de trabajo, políticas, relaciones de trabajo, salario, la posición, la seguridad en el trabajo y la vida personal.

El segundo elemento lo constituyen los verdaderos factores de satisfacción según su nivel cualitativo o cuantitativo, entre estos están, la responsabilidad, los ascensos y el grado de importancia de la empresa.

Este grupo constituye por tanto el elemento activo de la motivación, se debe dirigir la atención de los administradores a este grupo.

CHRIS ARGYRIS (1967).- Concentró sus investigaciones en la coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales, afirma que el hombre tiene una fuerte necesidad de obtener su propia realización y que los controles propios de una organización lo hacen sentirse subordinado y dependiente. Como premisa básica, supone que es imposible que una persona pueda motivar a otra. Entre mayor sean las discrepancias entre las necesidades individuales y las de la empresa, mayor será el descontento entre los empleados, manifestado por apatía, conflictos, tensiones o rebelión. Dentro de esta línea de pensamientos, se debe incluir en las técnicas de motivación, el ofrecer oportunidades y empleos exigentes a los trabajadores que requieren entrenamiento especial.

RENSIS LIKERT (1968).- Es un estudioso de las relaciones organizacionales, y un decidido partidario de la participación en la administración. Considera que el administrador eficiente debe estar orientado hacia sus subordinados y mantenerlos operando como una sola unidad por medio de comunicaciones adecuadas. Deben mantener una relación de mutuo apoyo y verdaderos intereses comunes, que incluyan necesidades, valores, aspiraciones, propósitos y expectativas, este tipo de relación es esencial para motivar a los subordinados.

ARCH PATTON (1964).- La mayor parte de los trabajos sobre motivación, se han concentrado en personal de los niveles inferiores de la organización. Existen pocas investigaciones sobre la forma de motivar a los ejecutivos, por lo que Paton ha sido uno de los líderes de este campo y ha señalado como motivar a los ejecutivos:

- 1.- El desafío – A las propias capacidades que el trabajo ofrece, debe de conocer el propósito y alcance de sus responsabilidades, su autoridad y sus obligaciones, convencido de que la labor que el realiza es útil.
- 2.- Posición – Incluye títulos, ascensos y aspectos exteriores, tales como el tamaño de oficina, secretaria ejecutiva, automóvil, afiliación a un club social.
- 3.- El deseo de ser líder – El deseo innato de ser un dirigente.
- 4.- El estímulo a la competencia.
- 5.- El temor – A cometer errores, perder el empleo o disminución de compensaciones económicas.
- 6.- El dinero – Es con frecuencia el reflejo de otros factores de motivación.

Aunque los trabajos de los científicos que se acaban de mencionar son conocidos, debemos de tener en cuenta que en la actualidad existen un sin número de investigadores que se dedican a analizar y reforzar las viejas teorías o a formular nuevas. La tendencia predominante hoy en día, es que la motivación es un asunto extremadamente difícil en vista de la compleja y dinámica naturaleza humana. Es por tanto natural, que haya producido resultados pobres, la tendencia inicial, a generalizar, con base a estudios sobre pequeñas bases y aplicar estos resultados a la práctica. Es posible que nunca se logre definir la naturaleza humana por medio de unos pocos principios de aplicación general.

## **I.2 PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

La década de los cincuentas fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos motivacionales. Tres teorías específicas se formulan durante este periodo, las cuales, aunque duramente atacadas y ahora cuestionables en términos de validación, son todavía, probablemente, las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo.

Estas son las teorías "X" y "Y", la Teoría de la Motivación-Higiene y La Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow. Desde entonces hemos desarrollado teorías más validas de la motivación, pero se debería conocer estas primeras teorías, al menos por dos razones:

- 1.- Representan la base sobre la cual se han desarrollado las teorías contemporáneas y
- 2.- En la práctica, los gerentes por lo regular utilizan estas teorías y su terminología para explicar la motivación del empleado.

### **TEORÍA "X" y TEORÍA "Y"**

Douglas Mc Gregor (1966), propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente positiva, nombrada teoría Y, en la cual concluye que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados, de acuerdo con estas suposiciones.

La Teoría X, supone cuatro premisas adoptadas por los gerentes que son:

- 1.- A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.

- 2.- Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- 3.- Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- 4.- La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, Mc Gregor (1966) enlistó cuatro suposiciones positivas, que llamó Teoría Y:

- 1.- Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- 2.- La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- 3.- La persona promedio puede aprender a aceptar, aún buscar, la responsabilidad.
- 4.- La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

## TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE

HERZBERG (1967), la teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción.

## TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Probablemente la teoría de la motivación más conocida es la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow (1954). Él formuló la hipótesis de que, dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, estas son: 1.- Fisiológicas, 2.- Seguridad, 3.- Social, 4.- Estima y, 5.- Autorrealización.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que de acuerdo con Maslow, si quiere motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel inmediatamente por arriba.

Maslow separa estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad, se describieron como de orden bajo; las sociales, estima y autorrealización, como de orden alto.

### **I.3 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS ACERCA DE LA MOTIVACIÓN**

Las teorías anteriores se conocen bien, pero desafortunadamente, no se sustentan lo suficiente cuando se les examina con profundidad. Sin embargo, no todo está perdido. Existen varias teorías contemporáneas que tiene algo en común: cada una tiene un grado razonable de documentación válida que la sustenta. Esto no significa que las teorías que vamos a ver estén sin duda correctas. Se llaman "Teorías Contemporáneas" y no son necesariamente a causa de su desarrollo reciente, sino que representan el estado actual en la explicación de la motivación del empleado (Arias Galicia, 1982).

#### **TEORÍA ERG**

Clayton Alderfer (1969) de la Universidad de Yale trabajó nuevamente con la Jerarquía de las necesidades de Maslow para alinearlas más cerca de la investigación empírica. Alderfer sostiene que existen tres grupos de necesidades centrales: existencia, relación y crecimiento. Las diferencias con la teoría de Maslow son: En la Teoría ERG, las necesidades no tienen que satisfacerse por orden correlativo y Clayton considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

#### **TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE Mc CLELLAND**

Esta teoría fue desarrollada por David Mc Clelland (1989) y sus asociados. La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación. Se definen de este modo:

Necesidad de logro.- El impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

Necesidad de poder.- La necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.

Necesidad de afiliación.- El deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

## TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA

A finales de los sesentas, E. Deci, R. Ryan y R. de Charms, (1968), propusieron que la introducción de recompensas extrínsecas, como el salario, por el esfuerzo en el trabajo que ya se ha recompensado en forma intrínseca debido al placer asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tendería a disminuir el nivel general de motivación. Esta teoría se relaciona con la forma en la cual se paga a la gente en las organizaciones.

Esta teoría podría tener una aplicación limitada al trabajo en las organizaciones, ya que en la mayoría de los trabajos de bajo nivel, no es suficientemente satisfactoria para nutrir el alto interés intrínseco, y muchos puestos gerenciales y profesionales, ofrecen recompensas intrínsecas. La teoría de la evaluación cognoscitiva podría ser relevante para el conjunto de trabajos organizacionales que ni son extremadamente insípidos ni extremadamente interesantes.

## TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS

Edwin Locke (1969) propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación para el trabajo. Esto es, las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuanto esfuerzo tendrá que hacer. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. En concreto se puede decir, que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.

La gente se comporta mejor cuando tienen retroalimentación de que también, está progresando hacia sus metas, ya que aquella les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer; es decir, la retroalimentación actúa como un comportamiento guía. Pero no todas las retroalimentaciones son igualmente

importantes. La retroalimentación autogenerada -donde el empleado es capaz de monitorear su propio progreso- ha mostrado ser un motivador más poderoso que la motivación generada en forma externa.

## TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

Esta teoría del reforzamiento (Burrhus Frederic Skinner, 1968), tiene un enfoque conductual, el cual sostiene que el reforzamiento condiciona el comportamiento. La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que le ocurre a la persona cuando realiza una acción. Ya que no tiene relación en sí mismo con aquello que induce el comportamiento, no es, en sentido estricto, una teoría sobre la motivación. No obstante ello, proporciona un medio poderoso de análisis de lo que controla el comportamiento, y es por esta razón que se considera típicamente en las discusiones sobre motivación.

El reforzamiento es sin duda, una influencia importante en el comportamiento, aunque los investigadores académicos sostienen que es la única influencia. Los comportamientos con los que usted se compromete en el trabajo y la cantidad de esfuerzo que distribuye a cada tarea, son afectados por las consecuencias que siguen a su comportamiento. Si usted es reprimido en forma constante por sobrepasar la producción de sus colegas, probablemente reducirá su productividad. Pero una productividad menor, también podría explicarse en términos de metas, desigualdad o expectativas.

## TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad (J. Stacey Adams, 1963), se ocupa de las cuatro variables dependientes (Productividad, Ausentismo, Rotación, Satisfacción). Esta teoría es fuerte cuando predice los comportamientos de ausencia y rotación, y débil cuando predice las diferencias entre la productividad y satisfacción del empleado. Existen cuatro referentes de comparación que un empleado puede usar:

- 1.- Interno propio. Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.
- 2.- Externo propio. Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.
- 3.- Interno de otro. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.

4.- Externo de otro. Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

De acuerdo con la Teoría de la Equidad, cuando los empleados perciben una desigualdad, puede pronosticarse que tomarán una de estas seis opciones:

1.- Cambiar sus aportaciones (por ejemplo; no realizar mucho esfuerzo).

2.- Cambiar sus productos (por ejemplo; los individuos que reciben una paga con base en el número de piezas realizadas, pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad).

3.- Distorsionar las percepciones sobre uno mismo. (por ejemplo; "solía pensar que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta que trabajo mucho más duro que los demás").

4.- Distorsionar las percepciones sobre los demás (por ejemplo; "el trabajo de fulano no es tan bueno como lo pensaba").

5.- Escoger una referencia diferente (por ejemplo; "tal vez no gane tanto como mi cuñado, pero gano mucho más de lo que mi papá ganaba cuando tenía mi edad").

6.- Retirarse del campo (por ejemplo; renunciar al trabajo).

#### TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (V. Vroom, 1964, E. Deci y L. Porter, 1968)

Está enfocada en las variables de desempeño, ha probado ofrecer una explicación importante sobre la producción, el ausentismo y la rotación del empleado. Pero esta teoría asume que los empleados tienen algunas restricciones discretas sobre su decisión.

En decisiones importantes, como aceptar o renunciar a un trabajo, la teoría de las expectativas funciona bien, ya que la gente no se apresura al tomar decisiones de esta naturaleza. Tiende a darse tiempo para considerar con cuidado los costos y beneficios de todas las opciones.

Sin embargo, esta teoría no da una buena explicación para los demás tipos de comportamiento en el trabajo, y en especial para los individuos en puestos de nivel inferior. Por tanto, la capacidad de la teoría de las expectativas, al explicar la productividad del empleado, se incrementa si los trabajos que se están desempeñando son más

complejos y altos en la organización.

La teoría de las expectativas sostiene que, la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera, depende de que la expectativa del acto sea seguida de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas, dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo, cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales, como son, bonos, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. La teoría por tanto, se enfoca en tres relaciones:

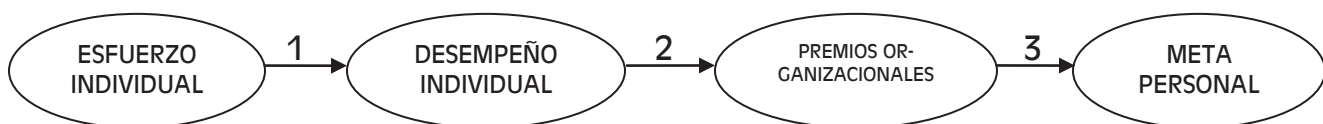
1.- Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.

2.- Relación desempeño-recompensa. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.

3.- Relación recompensa-metas personales. El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar porque muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse. Esto es evidente cuando observamos la teoría de las tres relaciones con un poco más de detalle.

Figura 2. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS



(Fuente: William B. Werther, Jr. – Keith Davis, 1977)

1. Relación esfuerzo-desempeño
2. Relación desempeño recompensa
3. Relación recompensa-metas personales

## **CAPITULO II**

### **LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN**

#### **II.1 LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

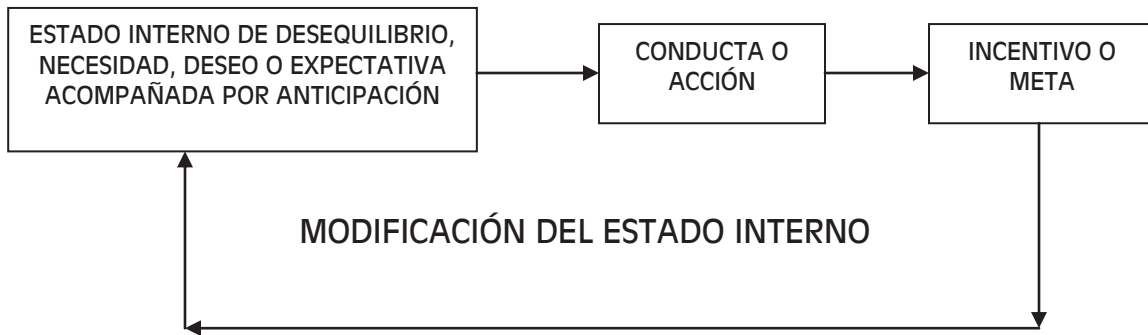
En psicología experimental, el concepto de motivación ha tenido una historia relativamente corta y tardía. En los últimos años, los estudios realizados por neurofisiólogos y psicofisiólogos, han tenido más éxito en relación con la identificación de las bases naturales y endócrinas de condiciones motivacionales tan importantes como el hambre, la sed y el sueño; independientemente de las pruebas realizadas con éxito, anteriormente todas las teorías funcionales de conducta ya indicaban que la motivación dependía de las necesidades orgánicas del cuerpo.

Por otra parte la investigación sistemática de la gente en el trabajo en relación con la motivación, indican que multitud de ideas tradicionales, son demasiado simples o demasiado pesimistas. Sin embargo, una teoría expuesta en el libro de Dashiell (1928) indica:

“los impulsos primarios hacia las formas de conducta animal y humana son condiciones tisulares pertenecientes al organismo hacia una actividad manifiesta. Los intereses y deseos del hombre pueden llegar a ser extremadamente elaborados, refinados, socializados, sublimados e idealistas; pero su base se encuentra en los fenómenos de la materia viva”.

“Entonces en la actualidad la motivación comúnmente se interpreta como una forma de conducta o comportamiento del ser humano, como una condición existente en el individuo conocida como necesidad y algo exterior a él, conocida como satisfacción. Un estado de inquietud, de ansiedad o de tensión que ocasiona que la conducta humana se dirija hacia el logro de una meta, que de ser satisfecha, reducirá todas sus tensiones”.

Figura 3. MODELO MOTIVACIONAL



(Fuente: Marvin Dannette, 1982)

#### EXPLICACIÓN:

Es totalmente evidente que estos estados internos de desequilibrio no pueden observarse ni medirse directamente; su presencia y naturaleza deben inferirse de la observación de las clases de conducta que suceden, en relación con diferentes tipos de incentivos y circunstancias antecedentes.

En el individuo(s) se presenta un desequilibrio por la falta de "algo" o la necesidad de ese "algo", esto hace que el individuo tenga una conducta o actúe de una manera dada. El logro de la meta o incentivo, hace que modifique su conducta o desequilibrio interno.

#### COMPLEJIDADES MOTIVACIONALES

Cierto es que a simple vista, nuestro modelo parece muy sencillo y nos permite comprender la motivación en la empresa, pero desafortunadamente no es así, ya que presenta una serie de complejidades, que son las siguientes:

- Identificación y denominación de los motivos.
- Configuración de los motivos.
- Diferencias entre los individuos.
- Naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta.

#### IDENTIFICACIÓN Y DENOMINACIÓN DE LOS MOTIVOS

Como sabemos ya, es muy difícil el observar directamente los motivos, ya que su identificación resulta un tanto compleja, su descripción deberá basarse en el comportamiento de otras conductas, estas, rara vez son sencillas o precisas. Por tanto, la necesidad de inferir motivos

de la conducta, complica mucho nuestra comprensión de la motivación humana; conductas semejantes pueden surgir de motivos básicos muy diferentes y distintas conductas pueden resultar, a menudo, del mismo motivo básico.

#### CONFIGURACIÓN DE LOS MOTIVOS

Es sabido de todos nosotros, que un motivo rara vez existe solo o aislado, ya que el individuo puede experimentar una diversidad de deseos o anticipaciones internas. Se supone que estos se encuentran por niveles diferentes de fuerza, de aumento o disminución a medida que son satisfechos o frustrados. Así mismo, estos se pueden encontrar en conflicto con otros; es decir, la lucha por satisfacer un motivo, puede hacerse sólo a expensas de no satisfacer otro.

Por tanto, el arreglo y configuración de motivos en una persona, esta sin duda, en un estado constante de cambio.

#### DIFERENCIAS ENTRE LOS INDIVIDUOS

La gente difiere en la naturaleza de los motivos que los impulsan a la acción. Debido a esto, los mismos incentivos actúan de manera diferente en las distintas personas. Esto nos da una visión más amplia de lo que para unos y otros significan los motivos que tienen y quieren alcanzar, ya que lo que para algunos es importante, para otros no. Sin duda, diferencias individuales como estas deben tomarse en cuenta para comprender la motivación humana.

#### NATURALEZA DE LOS CAMBIOS EN LOS MOTIVOS, DESPUÉS DE ALCANZAR LA META

Aún surge otra complicación, la manera en que los motivos se modifican al lograrse los incentivos. Sin embargo, los motivos que se basan en la anticipación del goce, a menudo son fortalecidos por el logro de la meta, tales motivos pueden no ser susceptibles de apaciguarse, tomando propiedades motivantes por su cuenta.

De esta manera, para muchos motivos, el alcance de la meta solamente sirve para excitar el apetito del objeto.

Fuera de los motivos puramente fisiológicos, es difícil determinar si cierto motivo debe clasificarse como satisfactor.

**SATISFACTOR.-** es decir, que es apaciguado al ser satisfecho.

**MOTIVADOR.-** es decir, que no es apaciguado al ser satisfecho y que toma propiedades motivantes más grandes a través del mismo proceso de luchar por alcanzar la meta.

CAPACITAR: Hacer a uno apto, habilitarlo para alguna cosa.

CAPACITACIÓN: F. Acción y efecto de capacitar o capacitarse.

Haciendo un análisis de las diferentes disposiciones legales, así como también de la exposición de motivos de las iniciativas presidenciales en cuanto a capacitación se refiere, no existe una definición que precise por separado, los conceptos de capacitación y adiestramiento. Sin embargo, para algunos autores como lo es Alfonso Siliceo (1982), sí existe una diferencia entre estos dos conceptos, ya que define el "Adiestramiento como habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico y que se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros; mientras que la Capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es el proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, impartándose a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante".

Además de los conceptos de "capacitación" y "adiestramiento", se han utilizado otros, tales como: educación, formación profesional, desarrollo y superación.

**Adiestramiento.** "Es la acción destinada a desarrollar las habilidades del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal".

**Conocimiento.** "Podemos decir que es la información que un individuo posee con respecto a ciertos fenómenos y sus relaciones".

**Desarrollo.** "Tiene una amplitud mayor al del conocimiento, debido a que abarca el progreso integral del hombre y consecuentemente, la adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, disciplina de carácter y adquisición de habilidades requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen la más alta jerarquía en la organización de las empresas".

**Destreza.** "Son las características de soltura en los movimientos que un individuo posee para realizar una actividad manual con rapidez y precisión".

**Habilidad.** "Es la destreza necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación de acuerdo con el grado de exactitud requerida".

Los estudios en relación con la motivación de la gente en el trabajo, han tenido un inicio tardío, debido a que se pensaba que los orígenes del comportamiento de las personas eran demasiado claro, resultando así innecesaria cualquier investigación más a fondo.

Todas las posiciones posibles están representadas en los escritos de los psicólogos, abarcando desde la hipótesis de Dashiell, de que los motivos sociales se originan simplemente de las luchas fisiológicas, hasta la afirmación de que los motivos sociales pueden ser completamente independientes de las necesidades biológicas tanto en su desarrollo como en su madurez.

Otra de las causas por las que se sabe tan poco de la motivación, es que los sociólogos industriales, tan solo han indicado que los problemas tan agobiantes en la industria como la apatía, bajo rendimiento, huelgas, trabajadores viejos desmoralizados y otros problemas, son inevitables. Sólo una sugerencia se ha hecho en relación con los sentimientos de autorrealización en el trabajo: que pudiendo ser accesible para tantos, por tradición, pocos han experimentado con ello; siendo que tal oportunidad daría cabida tal vez al resurgimiento de la eficiencia, creatividad y en último término de la productividad.

Existe una característica general y mundial para la realización de las ideas propias, la creencia de que las experiencias personales vienen a ser un camino hacia el futuro del hombre que vive y trabaja en una sociedad actual tan compleja.

Estando la motivación aún muy distante de ser una ciencia, por lo poco que se conoce de ella y debido a las necesidades de una época de variaciones en la composición de la población y en la fuerza de trabajo; de acelerado progreso tecnológico, de mercados que varían y métodos de distribución cambiante, en donde no pueden detener su producción las empresas para esperar a que se desarrolle una verdadera ciencia, ha sido posible y, mediante un proceso selectivo, que es común a toda la humanidad, aunque no en igual grado para todos los hombres, crear un sistema, tomando como herramienta o instrumento de motivación en el trabajo, los llamados incentivos.

#### INCENTIVOS POSITIVOS

1.- Dinero. Generalmente este es un incentivo que se utiliza con mayor frecuencia como estímulo hacia un aumento en la producción y resulta ser bastante efectivo, quizás porque sea un vehículo de otros motivadores.

2.- Seguridad. Este incluye la seguridad en el sentido físico y psicológico, ya que la mayor parte de los empleados desean sentirse protegidos en puestos estables y fuera de riesgos de accidentes o enfermedades. Al sentir esta seguridad, se está en mejores condiciones de participar con entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la empresa.

3.- Apreciación y reconocimiento. El reconocer y apreciar el trabajo bien realizado por un empleado es también un incentivo muy positivo siempre y cuando este sea en forma sincera y cuando verdaderamente se merece; demostrándose entonces en ocasiones tangibles como promociones y aumentos de salario.

4.- Competencia. Este incentivo se utiliza para estimular cierto tipo de comportamiento favorable, para una creciente seguridad, mejores formas de vida, mejorar la asistencia y también la producción. La competencia para una mejor producción puede realizarse a través de gráficas de progreso, siempre y cuando no se utilicen para reproche sino para ayudar e impulsar al trabajador.

5.- Conocimiento de los resultados. El conocer los resultados respecto a un trabajo realizado, viene a ser un buen incentivo para el mejor desempeño y aprendizaje del mismo.

6.- Participación. Este incentivo es reconocido como uno de los mejores para estimular la producción del empleado, así como para la satisfacción que le proporciona en su trabajo. Al tener como compromiso personal su participación en la toma de decisiones para lograr el éxito del cambio, esta puede contribuir a disminuir la resistencia al cambio.

#### INCENTIVOS NEGATIVOS

Los incentivos negativos han sido el principal instrumento de motivación desde hace 45 años más o menos, ya que el temor a perder el alimento, el techo, la familia, la seguridad o la libertad, es un motivador universal; estos incentivos implican castigo o amenaza para motivar el comportamiento del empleado hacia los objetivos deseados. Generalmente son amonestaciones, multas monetarias, degradación o despido, y son considerados como efectivos por muchos supervisores para obtener la obediencia de los empleados, sin embargo, esto puede resultar contra productivo, ya que en vez de utilizar incentivos positivos, con este tipo de castigos, ocasionan en el individuo una frustración que puede volverlo agresivo o con regresiones infantiles, también puede lograr que su temor sea

suficiente para que no pueda responder en forma positiva hacia las sugerencias e instrucciones y desarrollar actitudes desfavorables hacia el trabajo.

## **II.2 LA CAPACITACIÓN COMO MEDIO DE MEJORAMIENTO EN LA VALORIZACIÓN DE LOS RECURSOS**

El valor que tiene un ser humano no se puede medir en dinero, por su contenido en sí mismo, como lo son los órganos componentes de su cuerpo; la valorización que puede darle una persona a otra puede ser independientemente de cualquier precio. En realidad su valor es la contribución de éste a través de su trabajo, sus ideas y, lo más importante, su presencia como ser humano dentro de la sociedad en la que vive.

La manera en que una persona puede aumentar su valor, es a través del:

- a) Perfeccionamiento de la propia persona moral, física e intelectual, y
- b) Perfeccionamiento de la sociedad.

El hombre adquiere su valor cuando vive en una sociedad organizada que le permite desarrollar sus potencialidades humanas.

En la actualidad vivimos una etapa de grandes avances científicos y tecnológicos en donde pareciera ser que el progreso es independiente del hombre y que éste se debe adaptar y someterse a sus exigencias, olvidándose con frecuencia que esta sociedad y estos adelantos logrados, están por y para el hombre mismo, esto es de vital importancia debido a que tal olvido trae como consecuencia su desvalorización como ser humano al verse destruidas sus cualidades y calidades esenciales.

¿Cuál puede ser la respuesta al valor actual que se le da al ser humano, cuando este se clasifica como consumidor tipo A superior o ubicado en una escala de salarios en el nivel 4 ó 6? ¿Debemos pensar que son los instrumentos prácticos y útiles para ciertos fines?, es posible, pero cuando se trata de valorizar los recursos humanos, entonces se trata de dar al hombre mayores posibilidades y oportunidades de superación a través de la educación, el adiestramiento y la capacitación, para que su valor aumente como individuo y como

miembro de la sociedad en que se desenvuelve, teniendo como secuencia lógica, una mayor producción.

### **II.3 LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

Contando la dirección de una empresa con un instrumento tan valioso como lo es la capacitación, deberá preguntarse ¿cuál es el interés individual y personal de los empleados respecto a la capacitación? la respuesta a esta pregunta puede resultar de grandes consecuencias positivas o negativas. Dentro de un programa de capacitación y adiestramiento, se debe considerar cuidadosamente al individuo o individuos que van a ser capacitados, ya que dichos cursos deberán traer algún beneficio para estos; la importancia de esto radica en que muchas actividades que están relacionadas con el personal y que incluyen un programa de capacitación y adiestramiento, si no toman en cuenta la dignidad y el valor básico del individuo y lo tratan de utilizar como un instrumento más, probablemente estén destinados al fracaso.

Cada vez que un director o jefe de un área, dicta una orden a sus subordinados, todos en forma consciente o inconsciente interpretan de alguna forma las órdenes dadas. Al ser recibida esta información, estos adaptan actitudes que de una u otra manera afectan la forma en que se realizarán y ejecutarán las labores. Siendo entonces la capacitación un problema tanto técnico como de comunicación y de relaciones humanas, la información debe ser transmitida en forma adecuada, precisa, sincronizada y sobre todo bien interpretada; motivando al personal que la recibe para que ésta sea bien aceptada por los empleados.

En la mayoría de los casos, las personas encargadas de llevar a cabo los planes de la empresa y lograr los objetivos fundamentales de ésta, consideran a la capacitación o adiestramiento como uno de tantos medios o instrumentos con que cuentan para la consecución de estos objetivos. El hecho de que una máquina este defectuosa, que un producto salga a la venta con ciertas fallas, o que exista una mala compañía publicitaria, son detalles que los planificadores pueden detectar con facilidad; como resultado de esto, los directivos de la empresa reaccionan en forma no muy favorable respecto a los beneficios reales que les pueden proporcionar los programas de

capacitación y adiestramiento; en cambio se insiste en que se reduzcan los costos laborales o que se mejore el uso del material y suministros.

Siendo el administrador o encargado de las áreas de la empresa, el responsable del trabajo de sus subordinados, depende de éste que los deberes y tareas que corresponden a sus instrucciones y ordenes, se realicen. Esta persona debe tener la capacidad suficiente para comunicar y transmitir sus ideas y deseos de tal forma que se llegue al logro de los objetivos de la empresa; por lo tanto, una adecuada capacitación, contribuye notablemente, sino es que completamente, a la realización de los planes de la empresa en forma directa, aumentando la producción, reduciendo los costos, mejorando la calidad de los productos y en forma directa, elevando la moral de todos y cada uno de los trabajadores; es por esto que la capacitación de los empleados es una responsabilidad fundamental de la dirección y que ha quedado establecida en la Ley.

La capacitación es entonces:

- 1.- Un instrumento de la dirección, no una unidad en sí misma.
- 2.- Tiene que implantarse con mucho trabajo antes de que se convierta en un instrumento eficaz.
- 3.- Es un proceso continuo.

Si la empresa cuenta con un adecuado y eficaz programa de capacitación y adiestramiento, proporcionará a los empleados beneficios entre los que se encuentra, el darles cursos de introducción a sus nuevos puestos o cargos para que aprendan las responsabilidades y deberes de los mismos, ya que no se les puede dejar a estos para que hagan lo que buenamente puedan, sino que la empresa les demostrará que tiene interés real en su bienestar, con lo cual reducirá el sentimiento de soledad o extrañeza que pudiera tener respecto a una situación nueva.

Un obrero especializado y capacitado puede alcanzar una escala de producción superior a la de otro que no lo esté; así también, desempeñará mejor su trabajo cuando pueda hacerlo de la forma en que se sienta cómodo y acostumbrado, ocurriéndole también menos

accidentes. Si todo se realiza a través de un adecuado programa de capacitación y adiestramiento, el trabajador tendrá un gran interés en éste, ya que la empresa le ofrece dinero, reducción de fatiga y seguridad.

## CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL EN LAS EMPRESAS

Las primeras actividades tendientes hacia la educación de los trabajadores, se le atribuye al ideólogo del movimiento social en México, Ricardo Flores Magón, cuyos conceptos aparecen fundamentalmente en el periódico "Regeneración", en el año de 1900. Posteriormente, en 1912 surgió la casa del obrero mundial, fue creada la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM) cuyos intentos de robustecer la educación obrera no llegaron a manifestarse plenamente.

La constitución de 1917 establece en el artículo 3º en forma general, la educación, como debe de ser, quien la puede impartir y su reglamentación general.

Cabe mencionar, por la importancia que tiene el artículo 132, fracción XV, cuyo texto señala la obligación de los patrones de organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o adiestramiento a sus trabajadores, según planes y programas de común acuerdo entre empresa y sindicato o trabajadores de cuya ejecución será vigilada por la Secretaría del Trabajo y Previsión social.

El gobierno de la República consciente en apoyar los programas de capacitación y formación profesional, ha creado centros de capacitación dependientes de instituciones oficiales y semioficiales, entre las cuales se encuentran:

SECRETARÍA DE HACIENDA  
Academia de Capacitación

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES  
Escuela de Telecomunicaciones y PFP.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
Centro de Capacitación (CECAP)  
CEBETIS, CECATIS, CETyS, etc.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
Centros de Seguridad Social y Adiestramiento Técnico y Capacitación  
en el Trabajo.

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
Dirección General de Capacitación: Programa de Capacitación a  
Distancia para Trabajadores (PROCADIST).

Además existen escuelas e institutos de educación media superior públicas y privadas que imparten cursos de actualización a todas aquellas empresas que desean elevar su nivel de calidad y eficiencia en la industria o de servicios para sus trabajadores, dentro de las áreas administrativas, contables, científicas, operativas, etc. Extendiéndose actualmente por toda la República Mexicana, en el ámbito estatal, municipal e internacional derivado del tratado de libre comercio.

## **II.4 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

### **OBJETIVO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN**

Lograr la adaptación del personal para la ejecución de una determinada función o ejecución de una tarea específica en determinada organización.

### **OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**

- 1.-Incrementar la productividad
- 2.-Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- 3.-Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad
- 4.-Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- 5.-Facilitar la supervisión del personal.
- 6.-Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- 7.-Promover ascensos sobre la base del mérito personal.
- 8.-Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.

### **BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

- 1.-Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- 2.-Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

- 3.-Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- 4.-Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- 5.-Crea mejor imagen.
- 6.-Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- 7.-Mejora la relación jefe-subordinados.
- 8.-Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- 9.-Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- 10.-Proporciona información respecto a las necesidades futuras a todo nivel.
- 11.-Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- 12.-Promueve el desarrollo con vista a la promoción.
- 13.-Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- 14.-Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- 15.-Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA HACER CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN**

El objetivo de la capacitación, es elevar la productividad de los individuos en su trabajo, influyendo sobre su comportamiento. La capacitación en sí es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible "el aprendizaje".

El "aprendizaje" es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos. La capacitación intenta orientar esas "experiencias de aprendizaje" en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal de todos los niveles de la empresa, pueda incrementar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran, tanto a ellos, como a la propia organización.

El desarrollo del Enfoque de Sistemas en situaciones pedagógicas aplicadas a la capacitación, nos permite ver los componentes de la capacitación, comprender la situación educativa que se presenta y analizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en toda su dimensión y en sus múltiples y complejas relaciones con los diferentes elementos que la conforman.

El Enfoque de Sistemas nos permite observar los procesos como una suma integrada de partes; ver cada proceso en su integridad, en su relación con el medio. Este enfoque nos proporciona una conciencia mayor sobre la complejidad de los problemas de aprendizaje, y percibir y elevar la intensión entre los procesos y los niveles de responsabilidad, y por lo tanto, actuar de manera creadora en la solución de problemas.

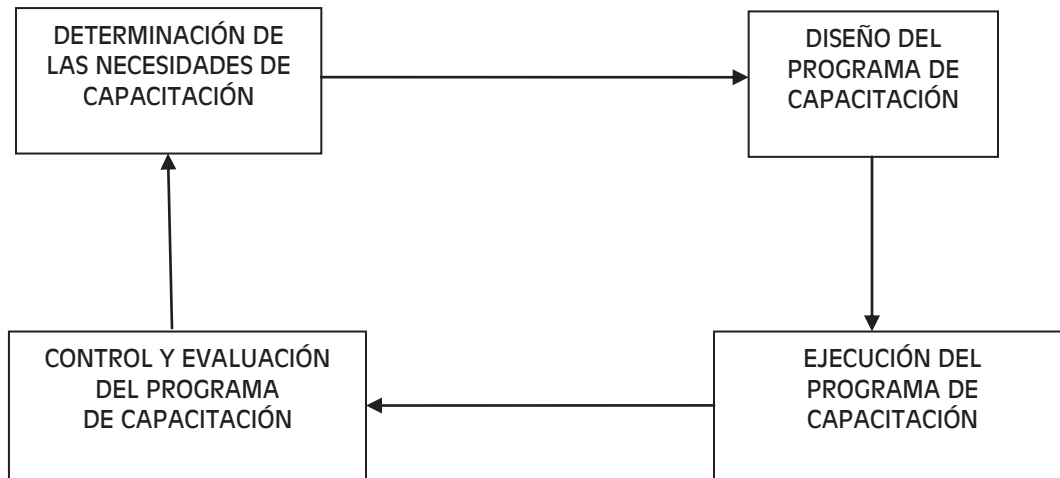
Es así como la capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que pueden ser observados como un proceso continuo, el cual no debe de alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal, siendo estos:

- ✓ Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales.
- ✓ Cambio de comportamiento.

Es recomendable pensar en la capacitación de personal como un proceso mediante el cual se pueden alcanzar los citados objetivos de la capacitación.

Un modelo del proceso de capacitación, en el que se observa la naturaleza continua y autogeneradora de la capacitación, es:

Figura 4. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN



(Fuente: Siliceo, Alfonso, 1982)

La naturaleza del proceso de capacitación aún cuando sea vista como una serie de eventos o fases para hacer posible la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes, sugiere un modelo de sistema abierto. Es decir, recibe influencia y genera influencia de aquellos involucrados.

#### FUENTES DE LA CAPACITACIÓN

Acrecentar la destreza y habilidades de los empleados de una organización, comprende el área general de capacitación de personal, así como también el uso adecuado de promociones, transferencias y separaciones. En la década de los 80's, la capacitación resultó más compleja debido al aumento de las regulaciones gubernamentales en las áreas de igualdad en la oportunidad de empleo. En la próxima década, la capacitación jugará un papel muy importante, ya que por la dinámica de las empresas, intensificará su actividad hacia la exportación, haciéndose necesario programas formales y sistemas de capacitación efectivos.

Tradicionalmente las actividades de capacitación y desarrollo, son responsabilidad del departamento de personal y del jefe inmediato. Pero en ocasiones los supervisores dan a la capacitación, relativamente, poca importancia. Sin embargo, el obtener y capacitar personal calificado debe ser de gran importancia para todo jefe inmediato.

#### EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES

El costo de la capacitación y desarrollo, es sumamente alto cuando se considera en términos globales. Por lo que para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, sus esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de mayor interés.

Para decidir el enfoque que debe utilizarse, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de las necesidades, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, en el ámbito internacional, nacional, estatal y municipal pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades deberá tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de personal detecte puntos débiles en el personal que contrata o en el que promueva. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para el proceso de capacitación. Es posible, sin embargo, que los supervisores empleen los cursos de capacitación para "liberarse" temporalmente de una persona conflictiva, "esconder" el personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores. Como estas razones no son válidas para la administración de capacitación, el departamento de personal con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia de la capacitación. De manera similar, el departamento de personal también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación.

Los jefes de departamento tienen una tarea muy importante que realizar en los diversos niveles de la empresa para inducir a sus grupos

de trabajadores a participar en un proceso de Capacitación y Adiestramiento.

Motivar al personal de tal manera que sientan que interesan a la empresa a la cual sirven, porque son parte de ella, y buscar de alguna manera estimular el esfuerzo para superarse.

Hacer y crear conciencia de que son parte de una fuerza de trabajo sobre la cual descansa una economía y el esfuerzo de un país en vías de desarrollo, que busca la mejor manera de estimular al trabajador para alcanzar las metas que se han fijado al elevar a rango constitucional la Capacitación y el Adiestramiento.

Hacerles saber que hoy en día, la Capacitación y el Adiestramiento no solo son un derecho, sino una obligación por parte de la empresa y por parte del trabajador quien tiene la responsabilidad de recibirla, aprovecharla y aplicarla en su trabajo.

Esta obligación se encuentra reglamentada en la Ley Federal del Trabajo, en el Título IV, Capítulo III bis, artículo 153-U (De La Capacitación y Adiestramiento del Trabajador).

Es necesario que la población esté enterada y consciente para recibir esta capacitación, así como para aceptar que esto es un compromiso y una obligación obrero-patronal en todas las áreas de la empresa de cualquier rama.

### **III.1 LA DETECCIÓN DE NECESIDADES**

El avance tecnológico en nuestros días se desarrolla a pasos agigantados; de ahí que toda empresa o industria precise de mantenerse al día para evitar el atraso o estancamiento de la misma. Esto sirve de base para detectar las necesidades que tiene cada empresa para capacitar y adiestrar a su personal; de satisfacer no solo las necesidades presentes, sino futuras que traerán como resultado, el mejoramiento integral tanto de la empresa como del trabajador.

Un curso de Capacitación y Adiestramiento precisa definir:

- a) Las necesidades de Capacitación y Adiestramiento que se tienen, y
- b) Las personas a las que se va a instruir.

Lo anterior requiere, clasificar la fuerza de trabajo para formar grupos similares, de acuerdo al puesto o trabajo que van a desempeñar, y para ello es necesario considerar lo siguiente:

- Las mismas necesidades de instrucción
- La misma escolaridad.

El formar grupos homogéneos y reducidos permitirá a los instructores, utilizar un lenguaje adecuado para lograr resultados positivos en todos los niveles de la empresa.

Cada grupo que se forme de esta manera, en cada nivel, determinara las materias sobre las que versaran los cursos o eventos de instrucción, así como su contenido.

Una cosa muy importante es, ordenar los cursos de capacitación de acuerdo con las necesidades más apremiantes de la empresa y de los trabajadores.

Las necesidades de capacitación pueden conocerse analizando lo que sucede en comparación con lo que debería suceder, ahora o en el futuro.

Las necesidades de Capacitación pueden clasificarse en:

- Las que tiene un individuo
- Las que tiene un grupo
- Las que requieren solución inmediata
- Las que demandan solución futura
- Las que exigen solución sobre la marcha
- Las que requieren actividades formales e informales de adiestramiento.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la compañía puede resolver por sí sola
- Aquellas en que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- Las que un individuo precisa resolver en grupo.
- Las que un individuo puede resolver por sí mismo

Existen varias técnicas para determinar las necesidades de Capacitación como son:

- Observación directa en el trabajo.
- Entrevista con la persona afectada.
- Test o exámenes.
- Calificación de méritos.
- Expediente o registro de personal.
- Reporte de producción y de operaciones.
- Planes de reorganización a largo plazo.
- Encuesta de actitudes y opiniones.

Las diferentes técnicas de instrucción y los diversos materiales didácticos, facilitaran el aprendizaje si son seleccionados adecuadamente; los objetivos que se pretenden alcanzar, la forma de acción, los recursos disponibles y los grupos a instruir, son determinantes para seleccionar las diferentes técnicas de instrucción.

Existen diversas técnicas que se pueden amoldar de acuerdo a las circunstancias de cada empresa, por esto mismo, son ellas las que deben seleccionar más adecuadamente su material de apoyo para llevar a cabo los cursos de capacitación.

El análisis de puesto, es el método con el que se debe iniciar cualquier intento de tecnificación, a partir de allí se podrá continuar con otro tipo de estudio tendiente a una administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización; base de la planeación de los recursos humanos.

Es importante el análisis de puestos por que todo elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, contratado, adiestrado; dado que las tareas o el trabajo a efectuar varía según el puesto.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones, así mismo se requiere de un patrón, de cuya aplicación resulten todos comparables entre sí. Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiera, exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe, para apreciar los meritos de la persona titular del mismo, la conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos.

#### **INTRODUCCIÓN DIRECTA SOBRE EL PUESTO**

La introducción directa sobre el puesto, se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente, para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su empleo actual. La introducción del puesto es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada, este método incluye cada uno de los pasos que en la

mayoría de los casos se usa, sin embargo, el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no una buena técnica de capacitación.

En la introducción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. Enseguida se pide al individuo en capacitación que lo imite él.

### ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es el proceso de obtener, analizar y registrar información relacionada con los puestos. Estas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de puestos. Para hacer el análisis, cada puesto es dividido y estudiado con base a las partes o elementos componentes, que son llamados factores de especificaciones.

El análisis de puestos es una herramienta fundamental de personal. Es el proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. El proceso de analizar un puesto, esencialmente, es determinar sus principales características o dimensiones. En el análisis de puestos, el interés está centrado exclusivamente en el puesto y no en el ocupante.

Es a través del análisis como los puestos serán posteriormente evaluados para efectos de remuneración, y debidamente clasificados para efecto de comparación.

## **II.2 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO Y SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES**

Los esfuerzos de capacitación y adiestramiento deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De este modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etc.

Capacitar por capacitar, hacerlo por cumplir, enviar a un curso al empleado indeseado o al que no tiene que hacer, es infructuoso, provoca un gran desperdicio de recursos y devalúa a la capacitación.

Ahora bien, no todos los problemas de una organización pueden resolverse con la capacitación. A veces las fallas pueden deberse a una mala organización del trabajo, a incentivos injustos, canales de comunicación inadecuados, etc.

La capacitación y adiestramiento, por tanto, debe ir aparejada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales y además se deben tener bien claras las necesidades de la empresa para poder iniciar cualquier programa.

Una vez que los requerimientos de capacitación son detectados, es necesario fijar un parámetro de desempeño, o un estándar específico del rendimiento que se desea obtener. Hacer preguntas como: ¿Hacia dónde vamos?, ¿Qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos de obtener? ayudará a identificar lo que se busca alcanzar.

La capacitación actual tiene dos funciones importantes; desarrollar un comportamiento individual, así como una integración de equipo o comportamiento de grupo.

Para establecer los objetivos, la cooperación de los jefes de línea puede ser de gran ayuda, ya que al establecer el contacto directo con su personal, puede proporcionarle al instructor la información sobre los requerimientos y necesidades que permitan establecer los objetivos con realismo.

Así mismo, los jefes de línea, comparten con la unidad capacitadora la responsabilidad en cuanto al contenido de los cursos.

Un empleado de mayor tiempo laborando en la empresa, puede entrenar a uno nuevo, siempre y cuando tenga la habilidad y la experiencia suficientes.

Para encuadrar lo que se busca de un programa, el personal encargado de la capacitación deberá preguntarse, cómo ésta contribuye a la solución de un problema inmediato. De esta manera, reconocerá tanto el contenido de los programas como el comportamiento del personal involucrado.

Dicha búsqueda, debe comprender una descripción del comportamiento que tendrá el sujeto cuando haya logrado el objetivo, así como las condiciones bajo las cuales se da ese comportamiento y cuáles serán los niveles mínimos de desempeño aceptables.

Existen varios factores que influyen para la decisión sobre qué objetivos habrán de plantearse:

1.- Estándares de desempeño. Es necesario tener muy claros los estándares que se requieren para realizar un trabajo, es decir, la calidad que la organización tenga definida.

2.- Habilidades y capacidades de las personas entrenadas. Se toman en cuenta las aptitudes que tienen los individuos para aprender, así como su disposición; de lo que dependerá la correcta selección de los grupos a capacitar.

3.- Factores temporales. En una época en donde el tiempo es dinero y es un recurso valioso y costoso, se valora la disponibilidad de las personas, el tiempo necesario para transmitir un contenido o desarrollar una habilidad y el costo en horas de trabajo dedicadas a capacitarse en contraste con el rendimiento del tiempo invertido.

4.- Factores de costo. El realizar cursos incluye gastos de material didáctico, honorarios del personal que capacita, viáticos en el caso de que las actividades se lleven a cabo fuera del lugar de trabajo, transportación, etc.

La unidad de capacitación, dependiendo de los recursos con los que cuente la empresa, buscara la manera de alcanzar los objetivos.

5.- Beneficios. Para decidir la prioridad de un objetivo sobre otro, se vislumbran los beneficios que se obtendrán de la acción capacitadora entre los que están: ahorro en producción, mejoría en el servicio al cliente, mayor satisfacción de los empleados en el trabajo y mayor seguridad, entre otros.

Una vez que los objetivos se han definido, es necesario establecer ¿a quién? ¿por quién?, ¿dónde y cuándo? será dada la capacitación.

Se pueden elaborar programas específicos para cubrir una necesidad o se pueden elaborar programas generales que se vayan a impartir a diversos grupos, por ejemplo: cuando se trata de programas de inducción a la empresa, de políticas y filosofía de la organización, de reglamentos internos de trabajo, de motivación al personal, de seguridad e higiene, etc.

Existen cuatro puntos importantes dentro de la elaboración de un plan:

1.- Dispersión geográfica de la empresa.

2.- Requerimiento de expansión, producción o servicio.

3.- Rotación de las jerarquías de un puesto.

4.- Existencia de elementos comunes en diferentes trabajos.

Lo anterior se debe a que los objetivos de los planes y programas de capacitación y adiestramiento tienen que estar íntimamente ligados con los objetivos de la organización.

La elaboración de planes a largo plazo, deberá tomar en cuenta la planeación de recursos humanos a futuro, para prever el número de personas a capacitar para ocupar puestos de mayor jerarquía o para ocupar puestos diferentes.

La diversificación de la organización implica adquisición de nuevas tecnologías, que cambian los métodos de trabajo y requieren nuevos tipos de entrenamiento. Incluso la clasificación ayuda a la función de capacitación para ahorrar tiempo y recursos.

Es decir, no solamente se puede capacitar a un grupo que se encuentre en el mismo puesto, que realice las mismas actividades y en el que probablemente sus miembros no puedan tomar un curso al mismo tiempo. Al instruir a algún elemento necesario para diferentes niveles y actividades, la capacitación se hace más factible.

### **III.3 LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO Y SU APLICACIÓN.**

Los pasos que se efectúan para la realización de la capacitación son:

- Evaluación de necesidades (diagnóstico).
- Objetivos de capacitación y desarrollo.
- Contenido del programa.
- Principios pedagógicos de aprendizaje.
- Programa real.
- Aptitudes.
- Conocimientos.
- Habilidades.
- Evaluación.

De modo que, todos estos pasos se pueden complementar de la siguiente manera:

La evaluación de las necesidades detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más entidades nuevas, que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el

número de sus integrantes, etc. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenten, el resto de los integrantes de la organización experimenta renovadas necesidades de capacitarse.

El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial.

La evaluación de las necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual. Los objetivos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador parámetros específicos que sirven para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

El contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Cuando los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje dista mucho del nivel óptimo.

La capacitación y desarrollo será más efectiva en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes.

Los principios del aprendizaje humano (llamados principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más

probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son: participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

Participación.- El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

Repetición.- Aunque no se considera muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

Relevancia.- El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

Transferencia.- A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

Retroalimentación.- La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que pueda lograr la curva de aprendizaje más alta posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés.

### **III.4 HERRAMIENTAS AUXILIARES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

Algunas de las herramientas que utilizamos para realizar la capacitación y desarrollo son:

Pizarrón.- Es un medio tradicional que nos permite ser versátiles en su utilización.

Rotafolio.- Éste ha tenido gran popularidad y demandado para apoyar a los capacitadores. Entre otras ventajas es de fácil manejo y cómodo. Tiene especial aplicación tratándose de actividades basadas en discusión y trabajos de grupo.

Gráficas.- Dentro de esta gama se encuentran ayudas visuales que se elaboran para proporcionarnos información, denominar un evento o tema y son de gran ayuda.

Cuadernos para escritura.- En la mayor parte de los casos los estudiantes no llevan material, por lo que los cuadernos son de primera necesidad.

Proyección de imágenes.- Se ha comprobado por diferentes métodos que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes aplicaciones en todos sus niveles de educación. Dentro de las ayudas audiovisuales se encuentran las computadoras, cañón, videocasetes, cd, dvd, tv, etc.

Entrenamiento vestibular.- A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos de estas áreas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras.

Role playing y dramatización.- Ésta técnica obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades.

### **III.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

El proceso de capacitación y adiestramiento es un proceso de cambio. Gracias a él, los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. Para verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad. Un aspecto relevante para la consolidación del sistema de capacitación es la evaluación tanto de los procedimientos existentes como de las innovaciones introducidas.

Sin embargo, es común encontrar sistemas de capacitación en los que se utiliza la evaluación más como un medio para justificar procedimientos existentes y disimular problemas, que como un proceso que sirve para retroalimentar el sistema y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo.

La evaluación se ha convertido en la fase a analizar del sistema, ya que el desarrollo de los procesos de evaluación tiene importantes repercusiones en la planificación, desarrollo y ejecución de la capacitación.

Por consiguiente, es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento, en función de sus resultados.

Así que, la evaluación debe ser ubicada como la fase del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que afectan su correcto desarrollo.

Se puede realizar en tres etapas:

- 1.- Antes del curso. Encontrando los conocimientos que ya tienen los participantes.
- 2.- Durante el curso. Conociendo la relación y cambios que adquieren los participantes.
- 3.- Al finalizar el curso. Comparando como se encontraban las personas previamente a la capacitación y a los resultados obtenidos a partir de ella.

Los objetivos de dicho proceso son:

Retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones.

Identificar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad, y Fortalecer el sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de recursos.

El éxito de un programa de capacitación se mide por la transferencia de éste al puesto de trabajo, al inducir cambios efectivos en el desempeño.

Dentro del proceso de evaluación se identifica la microevaluación, donde se ubica la evaluación de reacción y la evaluación del aprendizaje; y la macroevaluación, donde se evalúa la función y el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales.

Microevaluación.- Este nivel de evaluación se dirige a la recopilación y análisis de información sobre la percepción y resultados de aprendizaje (que son productos del proceso instruccional), proporcionando al capacitador los primeros datos sobre el desarrollo del sistema, los que le sirven tanto a él como al instructor para considerar los ajustes que conviene introducir, con el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado.

Dentro de la microevaluación, se encuentra la evaluación de reacción y los resultados de aprendizaje.

La información de la evaluación de reacción, nos permite conocer a través de datos objetivos, la percepción y el nivel de satisfacción, en tanto que proporciona datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes hacia un evento o curso de capacitación. Mide las reacciones de los sujetos, inmediatamente después de asistir a los programas de entrenamiento, permite introducir acciones para que los participantes disfruten los programas de entrenamiento y obtengan los máximos beneficios.

Es importante mencionar, que aunque los participantes salgan satisfechos, no significa que hayan aprendido, por lo tanto, deben complementarse ambos procedimientos.

Dentro de la evaluación del aprendizaje, se requiere de situaciones organizadas, que faciliten las experiencias, que propicien el cambio de conducta en el sujeto que aprende, cambio que verifica los logros totales o parciales respecto a los objetivos de capacitación.

La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje, facilita la determinación de los criterios necesarios para valorar el logro de los mismos. Al describir específicamente la conducta requerida para el desempeño de una tarea, se tendrán indicadores para evaluar si el programa ha cumplido sus propósitos, así como para identificar sus fallas o deficiencias.

La definición de objetivos permite establecer las metas del aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los participantes deben demostrar sus habilidades o destrezas.

El propósito esencial de la evaluación, es indicar el proceso de la instrucción y el entrenamiento, permitiendo verificar desde el inicio, si las acciones son las más adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende. Además, permite detectar en qué momento y en qué punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarla o reestructurarla.

Así, la evaluación permite constatar si la capacitación es exitosa o no.

Los instrumentos para la medición del aprendizaje son:

- 1.-Identificar el objetivo terminal y los objetivos específicos.
- 2.-Identificar el área de la conducta a la que se dirigen (cognitiva, psicomotriz o actitudinal) y su nivel de profundidad.
- 3.-Diseñar el instrumento de evaluación.
- 4.-Aplicación del instrumento de evaluación a los participantes.
- 5.-Retroalimentar al participante con base en sus resultados de aprendizaje.

Macroevaluación o valuación de la función, es la combinación de información evacuativa de los distintos subsistemas que integran la función de capacitación y adiestramiento, tanto desde el punto de vista técnico, como el de la instrucción y el ámbito legal.

Ésta se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran un sistema de capacitación, es decir, que la evaluación del sistema implica la validación de los

esquemas como estructura, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para hacer la capacitación. Desde el punto de vista técnico, administrativo y legal.

La macroevaluación interviene y vincula todos los subsistemas que conforman la capacitación, proporcionando información que sirve para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo, dándose generalmente en las siguientes áreas:

- En el sistema de capacitación y adiestramiento adoptado.
- En el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- En los métodos y técnicas de análisis para efecto de determinación de necesidades de capacitación.
- En los procedimientos de ejecución y control.
- En los recursos físicos y humanos empleados.
- En la estrategia legal.
- Y en todas las fases y momentos del cuadrante de la capacitación.

En términos generales, el procedimiento para la evaluación del programa de capacitación y adiestramiento consiste en determinar desde el punto de vista metodológico y normativo, qué es lo que debió hacerse considerando todos los elementos que conforman el diseño y la organización del curso.

Se le da un peso a cada factor, de acuerdo a la importancia que tenga. Así el evaluador compara lo que debió hacerse contra lo que realmente se hizo, y a esto se le da una calificación.

La lista de factores a evaluar puede variar de acuerdo tanto a la metodología, como del caso particular de que se trate, porque habrá cursos en donde por sus características, intervengan más o menos elementos.

Una vez definido el modelo, el evaluador mediante entrevistas con los responsables de capacitación, otorgara una calificación a cada factor.

Se debe tomar en cuenta la reacción de los participantes, o sea, ver que tanto disfrutaron del programa y en que lo sintieron beneficioso.

Este aspecto es el que ha sido evaluado con mayor frecuencia, una técnica bastante útil, es la encuesta de actitudes, que se formula tomando en cuenta lo que se quiere investigar

### **III.6 CONTINUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

¿El programa de capacitación y adiestramiento se considera concluido

una vez que se realiza la evaluación? la respuesta es ¡no!

Debe existir un seguimiento que se debe hacer de cada curso impartido. Esto significa en forma simbólica, el mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo. Que no signifique un curso, por más largo que sea, un mero paréntesis en la vida cultural de la persona, sino que perdure y se continúe en el tiempo, ya que el seguimiento es una base para lograr el mejoramiento constante de los programas de capacitación.

Los cambios constantes en las organizaciones, pueden hacer a un programa anticuado sino está en constante revisión. Además, los métodos y técnicas de enseñanza también se mejoran y cambian rápidamente.

Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; él es quien sentara las bases para la motivación del egresado de un curso. La experiencia ha enseñado que es factible una situación triste y contradictoria que puede plantearse en la siguiente forma: existe, en muchos casos, una notable desintegración entre la función de capacitación y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni contempla lo que en un curso se dice.

La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe o en su grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe atacar el concepto de seguimiento.

Es recomendable por tanto, a efecto de medir los resultados de un curso, establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso; entre el tercero y cuarto mes se considera que es el tiempo más prudente.

Dicha comunicación debe investigar directamente si se han registrado a la luz criterios, objetivos o algunos cambios en la personalidad del colaborador, pudiendo presentarse tres tipos de situaciones diferentes:

- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- No se registro cambio alguno.
- Se registraron cambios desfavorables.

No hay duda de que la información que se intercambie bajo esta base tendrá especial valor para establecer futuros planes.

Una de las técnicas más importantes de seguimiento, es un plan de

lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

Sólo por medio del seguimiento, se pueden conocer objetivamente los resultados y el grado de respuesta a cierta necesidad, así como el cumplimiento de objetivos, identificar la creación de nuevos problemas y la forma de planear los programas de capacitación.

El seguimiento lo deben realizar personas que no sean los instructores, pero si deben estar involucrados y tener la información desde la detección de necesidades hasta la aplicación de programas y sus resultados.

Quedando así definido el seguimiento como “el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación y adiestramiento tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa, a mediano o largo plazo”.

## CAPITULO IV

### DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El presente capítulo describe las características distintivas del caso, en su singularidad y particularidad que lo hacen ser único y diferente, pero al mismo tiempo, presenta la complejidad en que se desarrolla la práctica administrativa, que aunada a la implementación de nuevos planes de trabajo y recientes tecnologías, requiere definir y precisar el tipo de estudio que se realizó. Para ello se describe el **Enfoque Cualitativo** y su diseño como **Estudio de Caso**, así como los fundamentos que dan soporte al presente trabajo de tesis.

Además, la presentación de resultados que se recolectaron de administrativos y directivos considerados en esta investigación, responden a la identificación de temas o variables a partir de las cuales se realizó la interpretación de los resultados de la investigación de campo.

#### IV.1 EL CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL CASO DE INVESTIGACIÓN

El Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán (COBAEM o Colegio) es un organismo educativo de carácter público, descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Se crea el 14 de septiembre de 1983, mediante Decreto Administrativo del Poder Ejecutivo del Estado.

El COBAEM cuenta con 66 Planteles y 25 Extensiones que ofrecen educación escolarizada, 9 Unidades de Sistema de Enseñanza Abierta, un Centro de Educación a Distancia para el Migrante Michoacano y 3 Telebachilleratos. La atención a la demanda educativa en el estado es del 26%. Contando con un total de: 34,987 alumnos en el ciclo escolar 2007 – 2008 y 1230 empleados administrativos y directivos integrados en los diferentes Planteles y Oficinas Centrales.

El COBAEM se estructura de la siguiente manera: Oficinas Centrales, integrada por 4 Direcciones de Área y 17 Departamentos y; Nueve Coordinaciones Sectoriales, dispersas en el interior del estado, dependiendo de ellas un mínimo de 7 Planteles educativos.

## IV.2 EL ESTUDIO DE CASO Y EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Pretender realizar una investigación utilizando el método científico, sin precisar el enfoque sería una tarea demasiado extensa para realizarla en un tiempo razonable y en forma decorosa por un sólo individuo. Por esta razón, entre otras, se buscó un diseño de estudio que pudiera permitir el adentrarse a las diferentes perspectivas, experiencias, vivencias y acciones emprendidas por los trabajadores administrativos del Colegio de Bachilleres.

El **Estudio de Caso**, es el que proporcionaba mejores oportunidades para aprender y reflexionar sobre lo que acontece en el quehacer diario del personal de esta Institución, además de brindar la oportunidad para su ulterior uso como instrumento de comprensión de la práctica administrativa en otros contextos dónde sea requerido.

El diseño de investigación de Estudio de Caso trazada por Stake (1999), es definida "como un modo disciplinado y cualitativo de investigar un caso singular, mediante el cual, se destacan las diferencias sutiles, la secuencia de los acontecimientos en su contexto así como la globalidad de las situaciones personales".

La investigación se sustentó desde el punto de vista metodológico en el **Enfoque Cualitativo**; se optó por utilizarlo para representar la unicidad del caso y de los contextos individuales que fueron importantes para la comprensión del mismo.

La investigación cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles, las experiencias únicas; por lo que aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

La visión del Estudio de Caso, parte del interés por conocer el objeto de estudio, por lo que se espera que éste abarque la totalidad del mismo; se busca el detalle de la interacción en su contexto, partiendo de la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.

La ventaja de este enfoque, consiste en que ningún caso se considera inconsistente y se enriquece tanto de la recolección de los datos, como de su análisis, (Grinnell en Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

La subjetividad en el Estudio de Caso es necesaria y es considerada como fundamental para la comprensión del caso. El Estudio Cualitativo requiere que las personas responsables de las interpretaciones estén en el trabajo de campo, haciendo observaciones, emitiendo juicios subjetivos, analizando y resumiendo (Stake, 1999).

Para los propósitos de esta investigación, el problema se acotó en la importancia de la capacitación y adiestramiento y la motivación que el trabajador tiene hacia ella; en la interpretación y significado que dieron a su práctica administrativa y directiva, para aprender de esta percepción y práctica la relación existente entre el conocimiento de esta información y el significado que le otorgan a su práctica. Con lo anterior se estará en posibilidades de proponer un plan de capacitación.

De modo que el foco de la investigación giró alrededor de la perspectiva del personal directivo y administrativo expresado en las preguntas: ¿Qué significa para el trabajador la capacitación y adiestramiento? ¿Ha obtenido algún beneficio con los cursos? ¿Se siente motivado para asistir a los cursos?

Para llevar a cabo lo anterior, se cuestionó privilegiadamente al sector administrativo y directivo del área de oficinas centrales y en menor grado de algunos planteles, con la finalidad de conocer su punto de vista y lo que es necesario realizar para lograr los objetivos de la capacitación y adiestramiento, así como de la organización.

### **IV.3 DETERMINACIÓN DE PARTICIPANTES**

La muestra es una unidad de análisis de un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades sobre el cual se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). Mercado (1970) la considera como un conjunto de elementos seleccionados y extraídos de una población con el objeto de descubrir algunas características de dicha población.

Para que una muestra sea representativa todos los elementos que constituyen una población deben tener la posibilidad de ser elegidos; sin embargo esto no indica que para que la muestra sea representativa tiene que significar a una determinada proporción del universo (Galindo, 1998).

Se eligió una muestra probabilística estratificada para el personal administrativo de acuerdo a los siguientes criterios: a) ser trabajador administrativo o directivo de oficinas centrales; b) ser trabajador administrativo o directivo de algún plantel de la coordinación no. 3 y c) ser trabajador de base o de confianza con nombramiento indefinido.

El universo del área administrativa y directiva se integraba por 295 trabajadores, distribuidos en oficinas centrales y siete planteles. El tamaño de la muestra se obtuvo aplicando la fórmula siguiente (Pita Fernández S. 1996):

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde: N= Población total  
 Z= Coeficiente para un nivel de confianza del 95% = 1.96  
 p= Proporción o variabilidad positiva = 50% = 0.5  
 q= Proporción o variabilidad negativa (1 - p) = 50% = 0.5  
 d= Precisión o error = 5% = 0.05

Sustituyendo valores tenemos:

$$n = \frac{295 (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (295 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 167.109 \cong 167$$

Cabe aclarar que debido a que no se cuenta con antecedentes estadísticos para el caso, el valor de p se considera el 50%, ya que es el que maximiza la variabilidad.

Por lo anterior queda determinando en 167 el número de participantes, los cuales fueron seleccionados al azar pero considerando los diferentes niveles jerárquicos.

#### **IV.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS Y SU CONVERSIÓN A INFORMACIÓN**

El análisis de datos en la Investigación Cualitativa y el diseño como Estudio de Caso es un proceso con un inicio, pero no concluye cuando el investigador se adentra a captar las concepciones o puntos de vista de los encuestados respecto del caso de estudio; de aquí que la pertinencia del estudio es en gran medida resultado de la percepción interpretativa y análisis de la información recabada.

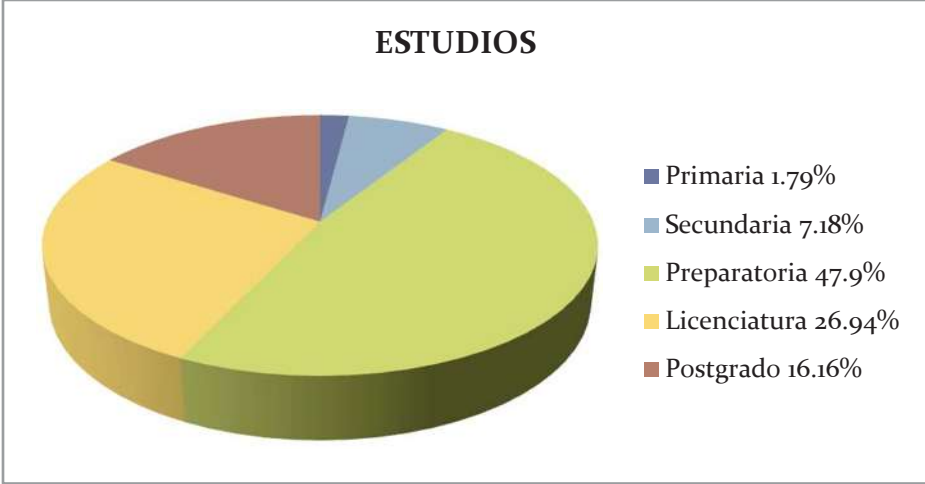
El análisis requiere de la reducción sistemática-analítica de los datos para proceder a su correcta interpretación. Esto implicó identificar los patrones generales en las respuestas. El procedimiento seguido, consistió en agrupar las respuestas de acuerdo a pregunta realizada, posteriormente se procedió a obtener los totales de cada una de ellas y determinar su porcentaje correspondiente.

Para Stake (1999), una de las características de los estudios cualitativos, es que enfocan la pregunta de la investigación, a casos o fenómenos y buscan modelos de relaciones inesperadas o previstas.

Para el presente estudio de investigación, se buscó la relación entre los siguientes temas o variables: necesidades de capacitación y adiestramiento para la organización y el trabajador, la motivación de los empleados y los cursos de capacitación y adiestramiento, aptitudes y habilidades de los empleados en los puestos que desarrollan, impacto de los cursos de capacitación en la organización y el empleado, entre otras.

Para obtener las repuestas a los planteamientos anteriores, se aplicó el cuestionario presentado en el ANEXO I. Lo que arrojó los siguientes resultados:

1. La mayoría de los trabajadores cuentan con preparatoria.



2. Casi la totalidad conoce el objetivo principal del Colegio, que es impartir educación.



3. Las tres cuartas partes conocen en forma parcial las funciones de su puesto.



4. La mayor parte de los empleados tiene una antigüedad igual o menor a 12 años.



5. Aproximadamente una cuarta parte de los trabajadores no está a gusto o está desmotivado con sus actividades.



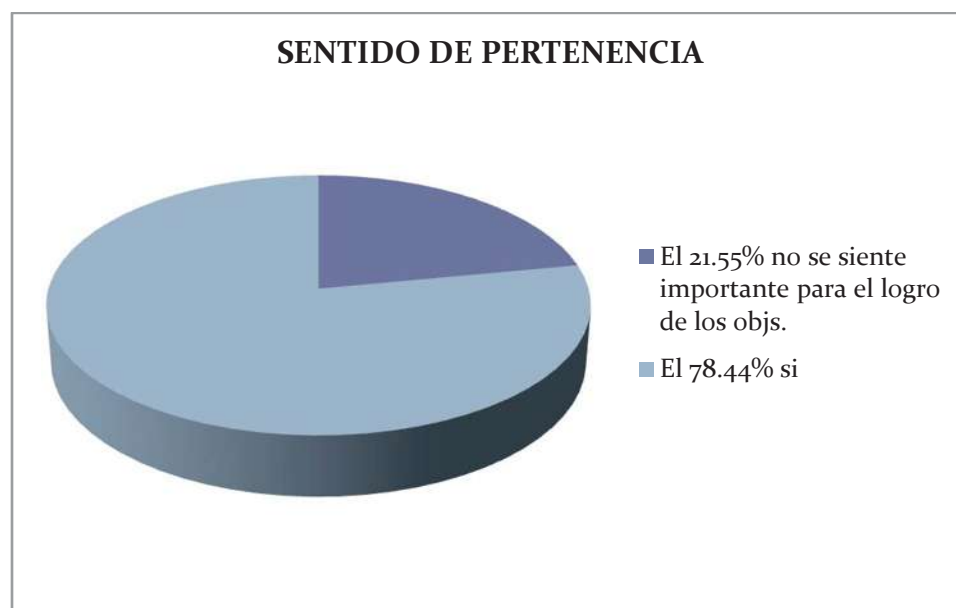
6. Sólo el 16.76% no se siente reconocido o felicitado cuando hace bien su trabajo.



7. La mayor parte del personal trata de corregir sus errores cuando los detecta.



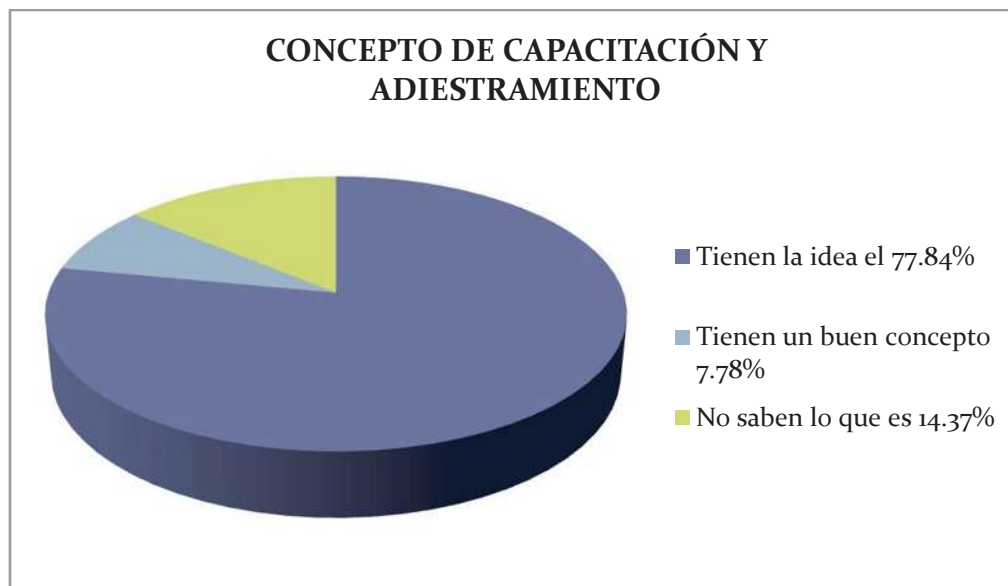
8. El 21.55 % no se siente importante para el logro de los objetivos del Colegio.



9. Para el 77.24% lo más importante es la remuneración económica y el ascenso de puesto, mientras que para el resto lo es la seguridad, el reconocimiento, mejorar el ambiente y realizar otras actividades.



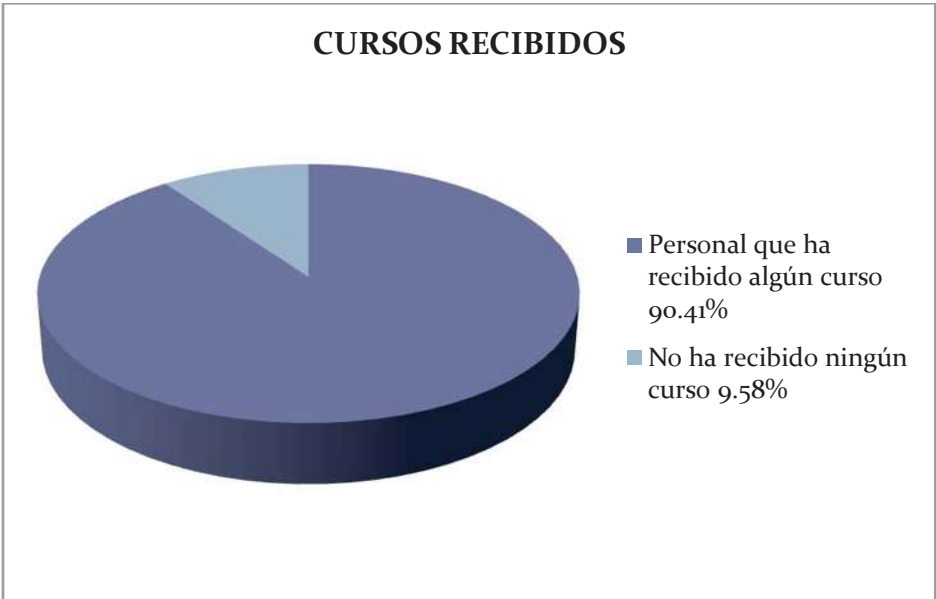
10. El 77.84% tiene idea de lo que es la capacitación y adiestramiento, el 7.78% da una buena definición del concepto y el 14.37% no sabe lo que es.



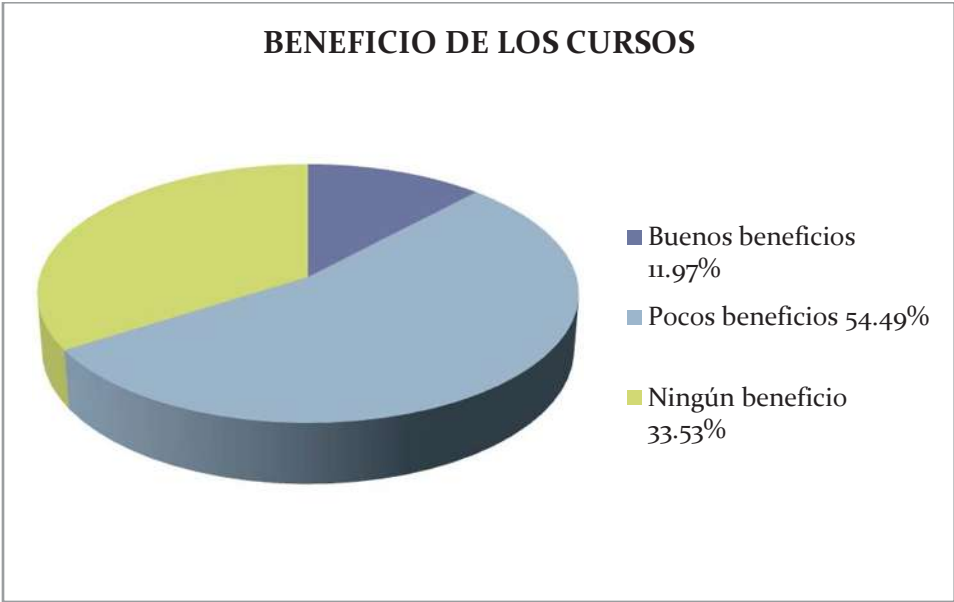
11. El 23.35% sabe que la capacitación y adiestramiento es obligatoria, el resto no lo saben



12. Sólo el 9.58% no ha recibido ningún curso.



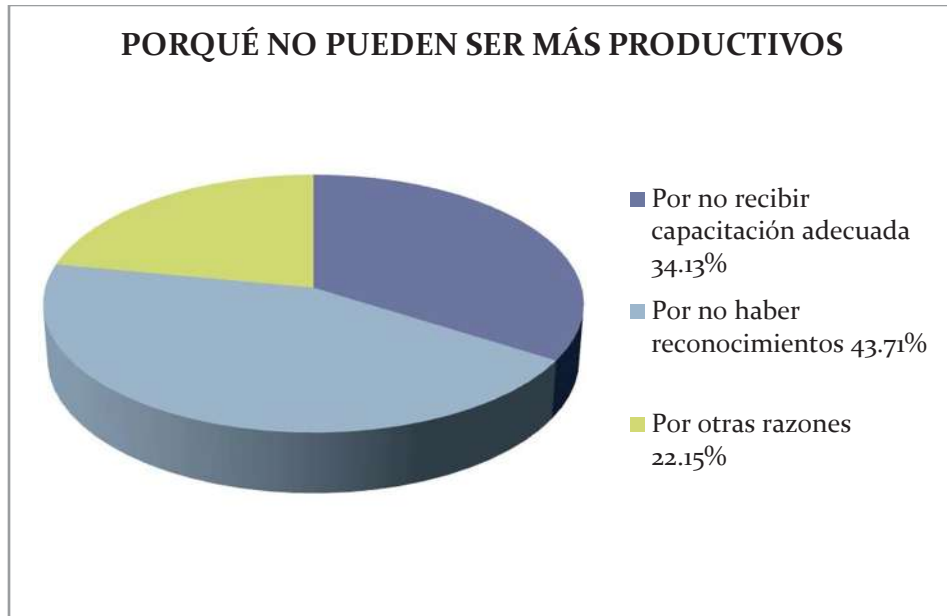
13. Aproximadamente la mitad de los trabajadores considera que ha tenido muy pocos beneficios con los cursos.



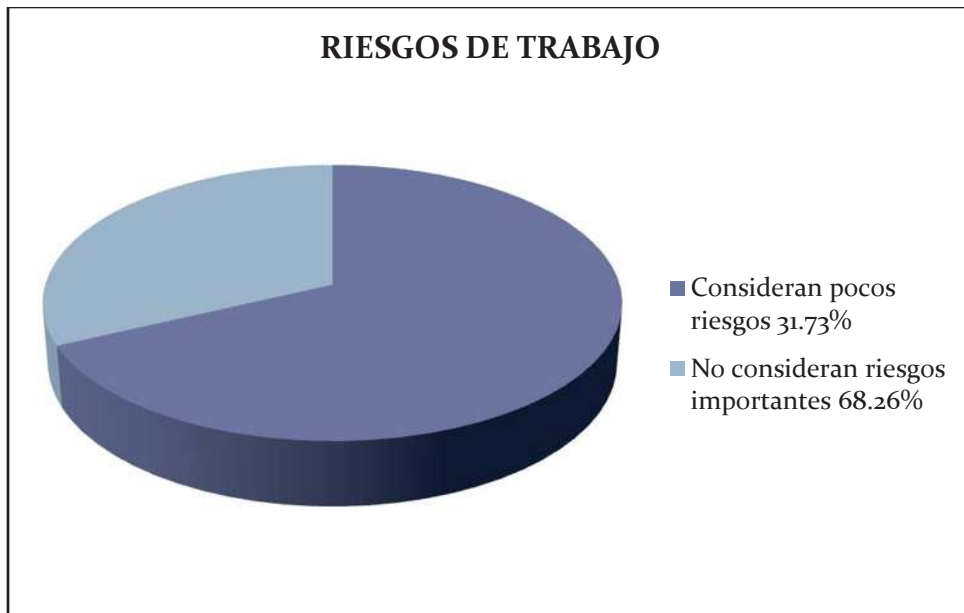
14. Mientras que el 21.7% cree que puede ser más productivo, el 78.3% piensa que no.



15. El 34% piensa que no recibe capacitación adecuada, el 44% que no tiene caso por no haber reconocimiento y el 33% da diversas respuestas.



16. El 68% no ve riesgos importantes en su trabajo mientras que el 32% considera que los principales riesgos son para la vista.



## PROPUESTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Dentro de la elaboración del Plan de Capacitación y Adiestramiento una vez detectadas las necesidades de éste, se elabora un Programa de Capacitación por áreas funcionales y de acuerdo a las necesidades de cada una de éstas, tomando en cuenta los recursos económicos con que cuenta el COBAEM para tal fin, esta inversión (anual) cubre las necesidades de capacitación a corto plazo del personal administrativo y directivo, para seguir operando normalmente y resolver los problemas que se presenten.

Así mismo, esta inversión se aplica en las diferentes áreas y niveles de estas oficinas, estos cursos son impartidos por personal externo o interno, una vez detectadas las necesidades de capacitación y adiestramiento.

La distribución de cursos se propone de la manera siguiente:

FIGURA 5. PROGRAMA DE CAPACITACION POR ÁREAS FUNCIONALES

NOMBRE DEL CURSO	DURACIÓN HORAS	INVERSION (p/persona)	IMPARTIDO POR	DIRIGIDO A	NECESIDADES CUBIERTAS
COMPUTACION	40	\$500.00	ICATMI CECATI	PERSONAL ADMINISTRATIVO	4,7,15
CALIDAD TOTAL	30	\$1,300.00	COBAQ (QRO.)	MANDOS MEDIOS	6,7,14,15
DIPLOMADO	120	\$800.00	IPN CIDEM UNID	DIRECTIVOS	6,7,9,12,13,14,15
SUPERACIÓN ACADÉMICA	SEGÚN NIVEL ACADÉMICO	\$500.00 MENSUAL	INSTITUCIÓN DEL NIVEL REQUERIDO	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DIRECTIVO	1,4,9 12,13,15
INDUCCIÓN E INTEGRACIÓN	12	\$150.00	PERSONAL INTERNO (en línea)	PERSONAL DE NUEVO INGRESO	2,3,8,11 12,16
CALIDAD EN EL TRABAJO	20	\$1000.00	CONSULTORIA CREATIVA S.C.	PERSONAL ADMINISTRATIVO	2,3,4,5,7 14,15
MOTIVACIÓN	30	SIN COSTO	Subsecretaría de Admón. e Innovación de Procesos (Gov.)	PERSONAL ADMINISTRATIVO	2,3,4,5,6,7 8,9,10,11 12,13,14,15

El costo de estos cursos estará en función de la cantidad de personas que asistan al mismo, y programado en horarios que se adecuen a las necesidades de la institución.

Se tomarán en cuenta las habilidades y conocimientos del personal para que se les proporcionen los conocimientos de acuerdo al nivel que se requiere y enfocado a las funciones del Colegio.

Dentro del presupuesto, se encuentra contemplado el personal de nuevo ingreso, dichos cursos se imparten para la obtención de resultados a corto plazo, derivado de que hay personal administrativo cambia de puesto por lo menos una vez al año, por lo cual no existe una continuidad en el trabajo y los objetivos no se alcanzan.

Así mismo se cuenta con instalaciones propicias para la impartición de los cursos que se programan para el personal de este organismo.

Con el programa propuesto, se pretende proporcionar herramientas al personal de estas oficinas, para que desarrollen su trabajo de manera eficaz y eficiente, alcanzando los objetivos en un corto plazo e integrándolos de lleno en la filosofía del Colegio, coadyuvando al crecimiento del mismo a largo plazo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De las opiniones proporcionadas por el personal al cual se le solicito su apoyo para la elaboración del presente trabajo se desprende que tienen poco interés sobre el tema de la capacitación y adiestramiento, ya que con anterioridad han asistido a cursos sin haber obtenido ningún beneficio positivo para lograr un ascenso o una remuneración económica, y actualmente ocupan un nivel, que de acuerdo con el área de administración, es de los más altos (de acuerdo a su perfil) y por tanto reflejan apatía hacia el desarrollo de actividades en el trabajo, persistiendo la ineficiencia y baja productividad.

Así mismo nos encontramos con que el personal cuenta con una antigüedad mínima promedio de doce años, lo cual hace que éstos no busquen dar más de su esfuerzo personal hacia la organización para el logro de objetivos, aunado a esto, intervienen otros factores como lo son; el educativo, salarial, estímulos, etc., por lo que se hace necesario desarrollar programas de capacitación acordes con las necesidades reales y no proporcionar capacitación obsoleta que en lugar de beneficiar, perjudican el desarrollo de los programas y objetivos de la Institución.

Derivado de estas situaciones y la crisis por la que atraviesa el país actualmente existe una serie de problemas a resolver entre los que se encuentran; el desempleo, el subempleo y la falta de oportunidades para desarrollarse en puestos que faciliten la manifestación de la capacidad y eficiencia de las personas, ya que actualmente existe personal ocupando puestos que no van de acuerdo con su preparación y formación pero que debido a la necesidad y a las pocas oportunidades de empleo y falta de capacitación, lo tienen que aceptar.

*Lo anterior, nos lleva a concluir que el trabajo de investigación realizado, cumple con el objetivo general planteado, ya que queda establecido que dentro de las necesidades del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán se requiere de un Plan de Capacitación y Adiestramiento para el personal directivo y administrativo que resuelva a corto plazo las necesidades detectadas.*

Por otra parte, considerando la importancia demostrada sobre la motivación del trabajador, el Colegio deberá tomar en cuenta la

revisión de sus programas para adecuar los ascensos, los reconocimientos que otorga, los estímulos, etc. para motivar al personal a participar activamente en los cursos que se imparten para ellos.

Derivado de la problemática anteriormente expuesta se recomienda, en términos generales:

1.- Crear y dar oportunidad de empleo tanto al trabajador (u obrero) calificado para que contribuya a la elaboración de productos de la más alta calidad, así como al joven preparado, que desee con entusiasmo demostrar su capacidad para el bienestar y mejor desarrollo tanto de él mismo como de la organización.

2.- Que exista una verdadera comunicación y confianza entre directivos y subordinados o patrones y trabajadores, en un compromiso mutuo, tanto intelectual como moral, en el que tiendan a mejorar conductas en lugar de crear obstáculos, para el logro de los objetivos del país y de las organizaciones, así como elevar el nivel de vida del trabajador.

3.- Que se detecten perfectamente las necesidades de recursos humanos dentro de las empresas, reclutando y seleccionando al personal idóneo, proporcionándole al contratarlo un curso de introducción e inducción a las funciones por realizar en su nuevo puesto; informándole también lo referente tanto a sus derechos como a sus obligaciones.

4.- Que la capacitación y adiestramiento llegue a todos los niveles, pero sobre todo al nivel técnico para que se elaboren productos de la más alta calidad y se reduzca con esto la importación tan alta de tecnología, materias primas, maquinaria y recursos humanos.

5.- Que se motive al trabajador, concientizándolo para que con agrado y no por obligación tome los cursos de capacitación que le vayan a proporcionar, para acabar, con problemas tales como: choferes que no conocen las calles, secretarías que no saben ortografía, telefonistas incapaces de operar correctamente un conmutador, etc., agravándose más este problema a niveles de profesionistas que ocupan altos puestos con grandes responsabilidades sin estar capacitados para ello.

6.- Profundizar más en el estudio o en la aplicación de los cursos de capacitación y adiestramiento sobre seguridad social y riesgos de trabajo, para evitar con esto pérdidas económicas cuantiosas, pero lo que es más importante, pérdidas de capital humano.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arias Galicia, Fernando (1982), Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México.

Bellows Roger, N. (1976), Psicología del Personal en la Industria y en los Negocios, Ed. Diana, México.

Charles A. Myers (1979), Administración de Personal, "Un Punto de Vista y un Método", C.E.C.S.A.

Chiavenato, Idalberto (1999), Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, México.

COBAEM, Estadística Básica 2007 – 2008, Morelia, Mich., México.

Diccionario Enciclopédico, Lexis 22, ed. círculo de lectores.

Fernández arena, José Antonio (1975), El Proceso Administrativo, Editorial Herrero, México.

Galindo, C. (1998), Técnicas de Investigación en Sociedad Cultura y Comunicación, Pearson, México.

Guía Técnica Para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en las Pequeñas y Medianas Empresas, Serie Técnica no. 1, México 1979.

Herbert J. Chruden – Arthur w. Sherman Jr. (1976), Administración de Personal, C.E.C.S.A.

Hernández, S. Fernández, C. Baptista, L. (2003), Metodología de la Investigación, Mc Graw-Hill, México.

Koontz Òdonnell, Elementos de Administración Moderna, Mc Graw Hill

Mc CLELLAN, D.C. (1989), Estudio de la motivación Humana, Madrid Narcea.

Marvin Dannette, Wayne K. Kirchner (1999), Psicología Industrial. Ed. Trillas.

Paulo Novaes, Educación y Trabajo, Cinterfor Estudios y Monografía no. 9, Montevideo, Uruguay.

Ríos Szalay, Adalberto – Paniagua Aduna, Andrés (1982), Orígenes y Perspectivas de la Administración, Ed. Trillas, México.

Siliceo, Alfonso (1982), Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa, México.

Stake, R. (1999), Investigación con Estudio de Casos, Morata, España.

Stephen P. Robbins (1999), Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, 8ª Edición.

William B. Werther, Jr. – Keith Davis (1977), Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 5ª Edición.

## ANEXO I

### Modelo de cuestionario para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento:

#### ESTUDIO DE CASO

Genero \_\_\_\_\_ Lugar de adscripción \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeña \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_

#### Información para directivos y administrativos:

El estudio de caso no pretende hacer descubrimientos de causa – efecto en la realidad estudiada. Se busca la construcción de conocimiento para entender y comprender el por qué del asunto estudiado, atendiendo al significado que sus actores le otorgan.

Esta investigación pretende estudiar dos dimensiones que se interrelacionan: La importancia de la capacitación y adiestramiento en la organización y la motivación de los empleados hacia ésta.

Los datos que usted proporcione serán objeto de interpretación por parte del investigador desde el enfoque cualitativo y como estudio de caso en la perspectiva de Stake (1999).

1.- Marque una "x" en el paréntesis que corresponda al nivel de estudios con que cuenta

primaria ( ) secundaria ( ) preparatoria ( ) profesional ( )  
Otros ( )

2.- ¿Conoce los objetivos Del Colegio de Bachilleres?

si ( ) no ( )

3.- ¿Conoce Usted las funciones de su puesto? Escríbalas

4.- Escriba su antigüedad (en años) en el Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.

5.- ¿Está Usted a gusto y motivado con las actividades que desarrolla en su puesto?

si ( ) no ( )

6.- ¿Se le ha reconocido o felicitado cuando ha desarrollado bien un trabajo?

Si ( ) no ( )

7.- ¿Cuando ha cometido un error en sus actividades, si lo detecta, lo corrige o trata de ocultarlo? Escriba su respuesta

8.- ¿Se siente parte importante de la Institución para el logro de los objetivos?

si ( ) no ( )

9.- De la siguiente lista ¿Qué es lo más importante para Usted dentro de la organización?

Enumere de menor a mayor, colocando el número 1 en el paréntesis de mayor importancia para Usted.

Mayor remuneración económica ( )

Seguridad en el trabajo ( )

Realizar otras actividades ( )

Mejorar ambiente de trabajo ( )

Reconocimiento de meritos ( )

Ascenso a otro puesto ( )

10.- ¿Sabe Usted lo que es la capacitación y adiestramiento en el trabajo? escriba su respuesta

11.- ¿Sabe Usted que la capacitación y adiestramiento en el trabajo es obligatoria para todos?

si ( ) no ( )

12.- ¿Ha recibido Usted en el Colegio algún curso de capacitación, adiestramiento, formación, actualización, etc.?

si ( ) no ( )

13.- ¿Ha obtenido algún beneficio con los cursos?

si ( ) no ( ) ¿por qué?

14.- ¿Cree Usted que podría ser más productivo en el Colegio?  
si ( ) no ( )

15.- Si su respuesta anterior fue afirmativa, escriba ¿por qué ahora no es tan productivo como Usted quisiera?

16.- ¿Conoce Usted los riesgos de trabajo derivados de las funciones que desempeña? Escríbalas.