



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACION
ORIENTADO EN LA MOTIVACION PARA
LA EMPRESA “W”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

ERANDINI RAMOS CARRILLO

ASESORES:

DRA. ANGELICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ

DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERON.

MORELIA, MICHOACAN JUNIO DEL 2011.



INDICE

I. Introducción	1
1.1. Definición de problema.....	2
1.2. Justificación.....	2
1.3. Objetivos	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Preguntas de investigación.....	3
 II. Marco teórico.	
1. Generalidades sobre la administración de personal.....	4
1.1. El objetivo de la administración de recursos humanos	4
1.2. Funciones de la administración de recursos humanos	5
1.2.1. Planeación.....	5
1.2.2. Reclutamiento.....	5
1.2.3. Capacitación de personal.....	8
1.2.4. Desarrollo de personal	9
1.2.5. Motivación de personal	9
 2. Capacitación del personal.....	10
2.1. Antecedentes históricos de la capacitación	10
2.2. Definición de la capacitación	11
2.3. ¿Para que capacitar?	12
2.4. Objetivos de la capacitación de personal.....	14
2.5. Marco legal de la capacitación	14
2.6. Importancia de la capacitación	16
2.7. Tipos de capacitación.....	17
2.8. ¿Cuanta capacitación?.....	18
2.9. El proceso de capacitación.....	19
2.9.1. Proceso de determinación de las necesidades	20
2.9.2. Diseño del programa de capacitación	22

2.10. Teoría de aprendizaje y programas de capacitación)	22
2.11. Elaboración de un programa de capacitación	24
2.11.1. El programa de capacitación	29
2.11.2. Métodos y técnicas de capacitación	31
2.11.3. Control del programa de capacitación	34
2.12. Evaluación del programa específico	36
2.13. Evaluación general	37
2.14. Límites de la capacitación	38
3. Motivación de personal	39
3.1. Definición de motivación de personal	39
3.2. La importancia de la motivación	40
3.3. Aspectos y elementos más importantes que influyen en la motivación laboral..	41
3.4. Tipos de motivación	42
3.4.1. Motivación por logro	42
3.4.2. Motivación por competencia	42
3.4.3. Motivación por afiliación	42
3.4.4. Motivación por autorrealización	43
3.4.5. Motivación por poder	43
3.5. El ciclo de la motivación	44
3.6. Principales teorías de motivación	45
3.6.1. La jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow	46
3.6.2. Teoría de los factores de Herzberg	47
3.6.3. Teoría X y teoría Y de McGregor	48
3.6.4. Teoría de la Equidad	49
3.6.5. Teoría de la expectativa	49
3.7. Proceso de la motivación	50
3.8. Programa de motivación	51
4. Detección de necesidades de capacitación	53
4.1 Cuestionario para detectar necesidades de capacitación	53
4.2 Gráficas	54
4.3 Detección de necesidades de capacitación	63

5. Programa de capacitación	64
5.1 Objetivo general	64
5.2 Objetivos específicos.....	64
5.3 Normas de utilización del programa	64
5.4 Evaluación.....	65
5.5 Introducción al programa.....	65
5.6 Actividades de capacitación	66
5.6.1 ¿Eres un tipo x o un tipo y?	66
5.6.2 Comunicación con o sin preguntas	69
5.6.3 El muro	71
5.6.4 La reconstrucción	72
5.6.5. Circuito de confianza	73
5.6.6. Dejarse caer	75
5.7. Cronograma de actividades.....	76
 6. Bibliografía	 79
 7. Anexos.....	 80

I. INTRODUCCION

Los temas de capacitación y motivación de personal son imprescindibles para la supervivencia de toda la empresa en un momento de crisis tan grave como el que se vive hoy en México, ya que estas herramientas permiten un crecimiento constante, a través de su gente sin perder los valores corporativos y la cultura organizacional de la empresa.

La capacitación y la motivación tienen un costo considerable para la empresa en cuanto a dinero y tiempo, pero las empresas modernas no ven esto como un gasto sino como una inversión en los recursos humanos.

Es por eso y por muchas otras cosas que la capacitación y la motivación de personal llamaron mi atención y en la presente tesis me dedicare de lleno a plasmar todo lo relacionado con estas interesantes herramientas administrativas que a pesar de los beneficios que otorgan a las empresas muchas de ellas aun no las implementan por intentar reducir sus gastos, sin tener en cuenta que implementar estas herramientas no es un gasto, sino una inversión. Sobrevivir y prosperar en la actualidad requieren de perseverancia y flexibilidad por parte de la empresa y así mejorar su competitividad.

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

El recurso humano de una empresa al no realizar bien sus actividades laborales por falta de capacitación le provoca una desmotivación, ocasionando que a medida que transcurra el tiempo, el recurso humano no tenga aspiraciones de superación, sin buscar la solución del problema de la empresa, en perjuicio de los objetivos organizacionales, por lo tanto el problema a resolver es la generación de un programa de capacitación que motive a los empleados a desarrollar sus actividades mas eficientemente en beneficio personal y de la empresa.

1.2 JUSTIFICACION

Los temas de capacitación y motivación de personal son imprescindibles para la supervivencia de toda la empresa en momentos de crisis como el que se vive hoy en México, estas herramientas permiten un crecimiento constante, a través de su gente sin perder los valores corporativos y la cultura organizacional de la empresa.

México requiere que sus empresas no solo sobrevivan sino que también crezcan pero para eso es imprescindible que su recurso humano este motivado y capacitado.

El aportar a la sociedad empresarial, las bases para una mejor capacitación laboral en base a la motivación de los empleados, para lograr que estos tengan un mayor rendimiento en sus actividades y por lo tanto la empresa logre sus metas en un plazo mas corto, obteniendo una mayor utilidad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa de capacitación con todos los elementos necesarios para que el capital humano de la organización logre un mejor y mayor desempeño en sus actividades laborales y le brinde la motivación ideal para alcanzar los objetivos de la organización y los propios a un corto plazo.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el grado de influencia que tiene el estar bien capacitado para el óptimo desempeño del recurso humano tanto personal como laboral.
- Identificar las razones que impulsan a una compañía a capacitar a su personal.
- Investigar si a las empresas le interesa que su personal este motivado y que hacen para lograrlo.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿Cómo influye la capacitación en la motivación del recurso humano?
- ¿Para que y cómo capacitan las organizaciones a su personal?
- ¿Qué aspectos debe cumplir un buen programa de capacitación?
- ¿Cómo crear un programa de capacitación que al mismo tiempo brinde un cierto grado de motivación al recurso humano?
- ¿Como puede el programa de capacitación creado beneficiar a la empresa y a su recurso humano?

II. MARCO TEORICO

1. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El manejo del personal es un subsistema del sistema administrativo. Los objetivos organizacionales de un organismo social son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener utilidades por estos logros, y satisfacer las necesidades de todo el personal. En último termino, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos de los empleados. Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento a las relaciones y, por consecuencia, es de suma importancia que las actividades administrativas reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de una organización.

1.1 EL OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones, que existen ocupados en cualquiera de las actividades de un organismo social.

La administración de recursos humanos tiene diversos objetivos entre los cuales destacan los siguientes:

Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.

Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.

Proporcionar a la organización una fuerza laborar eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos

Elevar la productividad del personal para promover la eficacia de la dirección. Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.

Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.

Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.

Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y, al término de dicha relación laboral para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

1.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1.2.1 PLANEACIÓN

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

Ventajas de la planeación de los recursos humanos:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los
- objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la
- aportación de personal más capacitado.

1.2.2. RECLUTAMIENTO

Reclutamiento de personal es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. (Werther, William B. Jr. 2000)

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Reclutamiento Interno

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Ventajas del reclutamiento interno:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Desventajas del reclutamiento interno son:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Reclutamiento externo

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o son provenientes de otros reclutamientos.

- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de currícula, ya que de ser así únicamente fungen como buzón de recepción.

Ventajas del reclutamiento externo:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Si se opta por agencia externa se debe tomar en cuenta el Arto. 62 de Código de Trabajo que prohíbe al patrono exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquiera otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general; por lo tanto se deben considerar únicamente las opciones de reclutamiento que no cobren por el servicio al candidato, futuro trabajador de la empresa.

1.2.3. CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia.

Ventajas de la capacitación para las organizaciones

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

1.2.4 DESARROLLO DE PERSONAL

El desarrollo personal, es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco mas de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano

Cada individuo está llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ha sido dado a todos, como un germen, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar. Dotado de inteligencia y de libertad, el hombre es responsable de su desarrollo, ayudando, y a veces estorbo por lo que educan y lo rodean... el hombre puede crecer, valer más, ser más humano: esta es la finalidad suprema del desarrollo personal.

1.2.5 MOTIVACIÓN DE PERSONAL.

La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Factores que hacen que las poblaciones o las personas actúen en cierta forma. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

La motivación es el proceso para estimular a un empleado para que realice una actividad que lo lleve a cumplir con la meta deseada.

La teoría y la práctica de la motivación se han utilizado por mucho tiempo. Las personas altamente motivadas pueden aportar incrementos sustanciales en la productividad y en la satisfacción del trabajo y decrementos sustanciales en ausentismo, impuntualidad y resentimientos.

2. CAPACITACION DE PERSONAL

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN.

En este apartado presentare de manera un poco resumida los antecedentes de la capacitación.

En el periodo de civilizaciones antiguas como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada, para mantener una cantidad adecuada de artesanos.

Las leyes del código de Hammurabi, hacían referencia a la petición para que los artesanos, enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos. Logrando posteriormente organizarse, con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y sus oficios.

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos supervisaban y aseguraban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de cinco a siete años, siendo un método apto para el proceso domestico. Al maestro no le era permitido, tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva, el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La revolución industrial altero el método de capacitación existente; las maquinas podían ser operadas por el personal con poca experiencia, en ese sentido los gremios empezaron a decaer. Más tarde fueron asimilados con el reemplazo del proceso domestico por el proceso fabril, provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era propietario de la fabrica y el aprendiz, después de su capacitación, pasaba a ser un trabajador de ella.

En Norteamérica la capacitación se introdujo de Inglaterra durante el siglo XVII, y jugó un papel menos importante que en Europa, esto se debió principalmente, a que gran número de trabajadores expertos venían entre los inmigrantes.

En México, el desarrollo de la industria creo grandes fábricas o regiones, donde se concreta la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. Asimismo, la división del trabajo entre las ramas de la producción y otras, pone en contacto a los diferentes oficios. También la división del trabajo en una misma fabrica conduce a los trabajadores a estar en contacto continuo, pues la producción se desarrolla por una gran cadena de obreros, que no ejecutan todas las actividades de la producción de un bien o servicio, sino que solo participan en una mínima

parte integrando con el trabajo especializado de cada uno el proceso productivo moderno, la cooperación. Esta necesidad de especialización genera la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal a diversos niveles de la organización, para lograr un aumento de la efectividad organizacional.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. Las grandes y muy grandes empresas dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación. Las empresas medianas, conscientes de la necesidad e importancia de la capacitación, no lograron diseñar algún subsistema de capacitación, sino que recurrieron a la opción de cursos de capacitación de manera no programada, ofreciéndola a personal preseleccionado. Posteriormente aparecen los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas están consignadas en nuestra Constitución Política Y en la Ley Federal del Trabajo, constituyendo una de las legislaciones más avanzadas del mundo. La promulgación que rige la obligación de la capacitación, se origina en 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del, cumplimiento de esta obligación patronal, se creó en el mismo año el “Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores”, dependiendo de la dirección general de trabajo Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS). La supervisión que realizó tal departamento, fue el recabar los programas de capacitación que realizaban las empresas, así como los resultados obtenidos.

Sin embargo se evidenció la necesidad de implantar un modelo que además de considerar las necesidades del sector productivo y de la fuerza de trabajo, tanto de las necesidades existentes como de los recursos disponibles, fuera viable técnicamente y propiciara la intervención de los factores de la producción.

Por tanto, por decreto del 9 de enero de 1978, se adiciona la fracción XIII del apartado “A” del Art, 123 constitucional. Y por decreto que entro en vigor en 1° de mayo del mismo año, se reforma la Ley Federal del Trabajo, agregándose el capítulo III bis del título IV, reglamentario de la norma constitucional. Dedicándose las autoridades de la STPS, a formular leyes secundarias, que reglamentan el cumplimiento del decreto.

2.2 DEFINICIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Acrecentar la destreza y la habilidad 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, existen muchas definiciones de capacitación pero solo me enfocare en las que a mi punto de vista son las más completas .

“La capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo”. (Aquino 1997)

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores”.(Siliceo. 1996)

“El proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular” (A.F. Sikila)

“El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado, a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas” (Amaro Guzmán).

La eficiencia de la empresa depende directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados requieren capacitación, igual que los empleados que ya tienen años en su puesto necesitan nueva capacitación para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto o incluso para buscar un asenso.

La capacitación motiva al personal a trabajar más, los que entienden su puesto demuestran un espíritu mejor de trabajo, y el simple hecho de que la dirección de la empresa confié lo suficiente en sus capacidades, para invertir dinero en su capacitación, les da seguridad de que son miembros apreciados por la empresa.

2.3 ¿PARA QUE CAPACITAR?

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

El propósito de la capacitación es orientar el aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal de todos los niveles pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiaran tanto como a la organización.

La capacitación pretende lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinadas funciones o la ejecución de una tarea específica dentro de la organización.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta situación, el comportamiento se modifica y

nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste adaptación, transformación y desarrollo y por eso es que las organizaciones deben de estar siempre actualizadas.

Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como esta, ni tampoco el personal que es el recurso más preciado debe quedar rezagado y una que de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

2.4 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL

La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación.

Objetivo general.

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

Objetivo particular.

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador: sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir y reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo mas elevada.
- Facilitar la supervisión del personal
- Promover ascensos, sobre la base del merito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias, distinciones y otros.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.

- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas, en la organización y de la comunidad interna.

Ya definidos los objetivos de un programa de capacitación, se procede ahora a señalar los niveles de la organización que deben compartir la capacitación, tanto en el nivel operativo, como en el nivel administrativo y en el nivel directivo es igualmente importante compartir la capacitación.

Las empresas modernas y exitosas han reconocido que no es suficiente con familiarizar al empleado de nuevo ingreso con las tareas que van a desempeñar sino es indispensable informarles acerca de los planes y objetivos, políticas, reglamentos de la empresa, así como del marco general en que encaja su puesto dentro de la operación total de la empresa, todo esto para ayudarlos a identificarse con la organización y sus procedimientos, le da idea del significado del trabajo que va a realizar y con ello, le permite sobreponerse a los temores y ansiedades que siempre surgen en un trabajo nuevo.

2.5 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.

Se considera a la capacitación como uno de los insumos más importantes de los lineamientos normativos. La constitución Política y la Ley Federal del Trabajo hacen referencia a la capacitación en la fracción XIII de apartado A del Art. 123 constitucional, otorgando algunas ventajas: espontaneidad, apertura, economía y simplicidad. De manera paralela el sistema nacional de capacitación ha otorgado su apoyo para que el sector privado genere centros de capacitación, que benefician sus respectivas actividades productivas. En México la capacitación obligatoria según la Ley Federal del Trabajo. El capítulo III bis de esta Ley analiza y regula esta obligación de los patrones. En su fracción A el Art 123 dice:

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

La productividad es un medio no solo para producir y fortalecer la competitividad con el exterior, sino también para lograr un mejor reparto de la riqueza e incrementar los niveles de bienestar social, es vital que los aumentos y los empresarios estén igualmente motivados para incrementarla.

A continuación se plasman los artículos más importantes de la Ley Federal del Trabajo que rigen la capacitación.

Tabla 1. Marco legal de la capacitación

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
El propósito de la La capacitación	153-A 153-	• Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador. • Actualizar y perfeccionar los conocimientos y la habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad
Sobre las obligaciones de la empresa	25 –VIII y 391-VII, 132-XV 132-XXVIII 153-0 153-E 153-K 153-N 153-Q 153-V	• Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación. • Proporcionar capacitación y adiestramiento. • Participar en la comisiones para este fin. • Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas. • Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta. • Atender convocatoria para la constitución de las comisiones. • Presentar a la STPS los planes y los programas, e informar de los avances y/ o modificaciones de los mismos. • Aplicar inmediatamente los planes. • Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-A 153-H 153-I 153-T-V 153-U	• Derechos del trabajador a la capacitación y a adiestramiento • Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación • Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. • Derechos a constancia respectiva a figurar en los registros. • Obligación de acreditar a presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento	153-I	• Integración y facultades de las comisiones
Sobre planes y programas	153-Q	• Requisitos de los planes
Sobre las sanciones	153-S	• Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878-IV

*Administración moderna del personal. Joaquín Rodríguez Valencia. (2000).

La política de capacitación está estrechamente ligada a la productividad. Además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite elevar el bienestar, por los ingresos superiores y la movilidad social a que dan lugar mejores niveles de calificación, de la fuerza de trabajo y mejores métodos de organización del trabajo.

2.6 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La importancia de la capacitación de personal, no se puede subestimar. Con frecuencia los altos ejecutivos lo consideran un detalle que se favorece en tiempos de buena economía, pero rápidamente se reduce o elimina cuando la economía es mal. Esta visión a corto plazo, con frecuencia ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Casi todas las organizaciones progresistas invierten una gran cantidad de dinero en recursos humanos, sin embargo, no le dedican la atención debida. Este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación; es decir el trabajo para contribuir al perfeccionamiento de las aptitudes, tanto del personal de capacitación como administrativo, exige del apoyo directivo y de una organización lógica del trabajo.

El desarrollo del empleado ha llegado a ser crecientemente vital para el éxito de las organizaciones modernas, debido a que los rápidos cambios, en la tecnología requieren que el empleado posea el conocimiento y la habilidad necesarios para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción que se introduzcan. El crecimiento de las organizaciones que conduce a operaciones grandes y complejas cuyas estructuras también están siempre cambiando requiere que muchos empleados estén preparados para nuevas asignaciones.

En los diferentes sectores tanto el público como el privado y en otros segmentos de la sociedad, están dando cada día mas y mas importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar los recursos humanos.

La importancia de la capacitación radica en que esta:

- Ayuda a la organización. conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- Ayuda al individuo. Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

En pocas palabras la capacitación es una inversión que hace la organización en su personal, y esta a su vez produce ganancias tanto para la empresa como para el personal.

2.7 TIPOS DE CAPACITACIÓN

La gerencia de personal y más específicamente su departamento de capacitación, es la encargada de administrar los diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la organización y de las disposiciones legales en esta materia.

De acuerdo con Calderón Córdova (manual para la administración del proceso de capacitación de personal, edit. Limusa.), la capacitación se ha dividido en tres áreas.

1.- Capacitación para el trabajo. Esta dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función.

- Capacitación de preingreso.

Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal, los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.

- Inducción

Consiste en un conjunto de actividades, que informan al trabajador sobre la organización, los planes, los objetivos y la políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo a la organización,

- Capacitación promocional

Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador, la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

2.- Capacitación en el trabajo. La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar de habilidades y mejorar actitudes del personal, en las tareas que realizan.

- Adiestramiento

Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas de trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

- Capacitación específica y humana.

Consiste en un proceso educativo aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

3.- Desarrollo. Este comprende la formación integral del individuo y específicamente, las que puede llevar a cabo la organización, para contribuir a esta formación.

- Educación formal para adultos.

Son las acciones llevadas a cabo por la empresa para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de educación escolarizada.

- Integración de la personalidad.

La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia el grupo de trabajo.

- Actividades recreativas y culturales.

Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores, en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual artística.

2.8 ¿CUANTA CAPACITACIÓN?

La capacitación tiene por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades del trabajador, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en su actividad, preparar al trabajador para ocupar una vacante o puestos de nueva creación, previniendo riesgos y mejorar las aptitudes del trabajador. Es por eso que la dirección de la empresa no puede resolver la cuestión de cuánto gastar en capacitación.

En algunas empresas sus necesidades son tan urgentes y la oferta de personal preparado tan que los programas de capacitación se hacen indispensables. Estas organizaciones tienen que fijar niveles de sueldos y salarios, calidad de supervisión y oportunidades de ascenso suficientemente atractivos para poder conservar el personal, el personal de más aspiraciones y que está dispuesto a aprovechar las oportunidades educativas, es el que más fácilmente escuchará otras ofertas de empleo.

El departamento de personal debe tener la capacidad de medir la contribución de cualquier esfuerzo de capacitación, se puede determinar la productividad antes y después.

A toda organización se le presentan graves problemas, cuando las destrezas actuales y los conocimientos que tanto trabajo ha costado adquirir se vuelven obsoletos, y en sus nuevas actitudes no puede ocupar a su personal actual, sin una capacitación total. Las empresas responsables hacen esta inversión, aun cuando pueda resultarles mas barato a corto plazo contratar personal nuevo. Consideran que, a la larga, la lealtad de los empleados que reconocen la inversión que se ha hecho en su beneficio, compensara con creces el aumento de los costos.

2.9 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es en si 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 un 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.

El desarrollo del enfoque de sistemas en situaciones pedagógicas aplicado a la capacitación de un dirigente, nos permite ver los componentes de la capacitación, comprender la situación educativa que se presenta, analizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en toda su dimensión, 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 de la complejidad de los problemas de aprendizaje, al percibir y evaluar la interacción entre los procesos y los niveles de responsabilidad, se tiene que tener cuidado de no alejarse de la intención de los objetivos básicos de la capacitación de personal que son; la enseñanza orientada a los objetivos organizacionales y el cambio de comportamiento entre el personal.

Determinación de las necesidades de capacitación

Dichas necesidades son las áreas de información a las áreas de habilidad de un individuo o grupo, que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo.

- Análisis de las necesidades de capacitación.

Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización logre sus objetivos, y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo. W.McGehee y P. Thayer en Training in Business and

industry, han sugerido que la determinación de la necesidades de la capacitación dentro de una organización debe contener tres tipos de análisis.

El análisis organizacional se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos y localización, y sus relaciones con los objetivos.

El análisis de funciones se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo, aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña. La determinación de la necesidades de capacitación, sobre la base del análisis de funciones, revela las capacidades que debe tener cada individuo, dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones.

El análisis de personal examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipos de modificaciones debe hacerse a su comportamiento, este análisis plantea Tres preguntas:

1. ¿Hacia donde va la organización (en términos de objetivos)?
2. ¿Qué comportamiento (o desempeño) es necesario por parte de cada persona, si se quiere que contribuya eficazmente el logro de objetivos organizacionales?
3. ¿Cada persona tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz? Si no es así, ¿Qué tipo de capacitación necesitara para prepararse adecuadamente?

2.9.1 PROCESO DE DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES

Antes de diseñar cualquier programa de capacitación, es indispensable que se realice un estudio dentro de la organización, que muestre cuales son las necesidades de capacitación; esto es, la parte medular de cualquier programa de capacitación lo que va a dar los lineamientos generales, a partir de los cuales deberán corregirse las deficiencias que es necesario superar o modificar. Es además, importante que antes de diseñar cualquier programa, conozcamos las necesidades existentes, lo que nos redituara beneficios, con, conocer los antecedentes necesarios para la elaboración y ejecución de programas de capacitación, nos permitirá incrementar la productividad, ya que puede influir en la reducción del tiempo y el costo, y en un aumento en la calidad del trabajo, asimismo nos ayudara a obtener un desarrollo optimo en los recursos humanos, al

permitirnos definir y resolver las necesidades de cada miembro, en cuanto a la capacitación.

Para determinar las necesidades es necesario seguir dos pasos:

1. Mediante la planeación formal de las necesidades de recursos humanos, se puede determinar cuantas personas adicionales se van a requerir en el periodo que cubra la planeación, en que fechas aproximadas y con que características de aptitudes. Para esto se deben considerar las necesidades derivadas de los nuevos proyectos de la institución, así como las derivadas del propio crecimiento. Se necesitara también obtener un censo en el aspecto cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos de la institución.
2. A través de la información que puede manejarse como indicador de las necesidades de capacitación, tales como; solicitud de la dirección, plantación estratégica, entrevista, análisis de actividades, encuesta, calificación de meritos, observaciones directas, pruebas o exámenes, reuniones de grupos y registros de personal.

Sea cual fuere la fuente para recabar la información que se escoja, los métodos usuales para recabar la información son:

- Planeación estratégica.
- Entrevista.
- Encuesta.
- Observación directa.
- Reuniones de grupos.
- Análisis de actividades calificación de meritos.
- Pruebas o exámenes.
- Registros de personal solicitudes de la dirección superior.

Una vez que se ha recabado esta información, se clasifica para codificar la información útil y desechar la que no lo sea, posteriormente se elaborara un diagnostico tentativo. El cual se validara con los jefes de las áreas afectadas y se realizaran los ajustes necesarios. Una vez que este diagnostico tentativo fue validado, se procederá a elaborar el diagnostico definitivo. Después de identificar las necesidades de capacitación, se hará una jerarquización de ellas. Una vez realizada esta jerarquización, se procederá a la elaboración de los programas de capacitación.

2.9.2 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Una vez conocidas cada una de las necesidades de la capacitación la siguiente fase del proceso es la elaboración de uno o varios programas de capacitación.

Se ha indicado que como la capacitación en cambiar comportamientos, existen tres maneras de interesar a la gente para que cambie el suyo.

1. La gente responderá a programas que se refieren a cambios en el comportamiento, si piensa que las modificaciones resultantes beneficiaran sus intereses y que recibirá beneficios personales, como resultado del nuevo comportamiento.
2. los capacitados cambiaran su comportamiento si están consientes de la mejoras en el desempeño y si obtienen experiencia con el nuevo patrón de comportamiento, de tal forma que este se convierta en un método normal para trabajar.
3. un capacitado puede cambiar su comportamiento cumpliendo con las exigencias de sus superiores o de otras personas, que tengan mas autoridad que el. En este caso, el cambio se deberá a las obligaciones mas que al conocimiento de una forma mejor, o personalmente más gráficamente de desempeño.

2.10 TEORÍA DE APRENDIZAJE Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Para que la capacitación produzca el cambio deseado en el comportamiento del personal, es necesario conocer las leyes de aprendizaje, las características psicológicas, a través de las cuales actúan estas leyes y los principios que debe tener la capacitación.

- Leyes de aprendizaje
 1. La ejercitación, los individuos recuerdan con mayor claridad y durante mas tiempo, aquello que han repetido y ejercitado.
 2. El efecto, el éxito o fracaso en la ejecución de una tarea, implica un determinado grado de gratificación o frustración para la persona.
 3. La primacía. En igualdad de condiciones, la primera experiencia crea una impresión más fuerte e imborrable que las sucesivas.

4. La intensidad. Las vivencias asociadas a un impacto emocional que generen un grado de excitabilidad, enseñan mas que las experiencias rutinarias y monótonas.
 5. La utilidad. En la medida que una persona utiliza el conocimiento adquirido, este se memoriza con mayor facilidad y disminuye la probabilidad de olvido.
- Características sociopsicológicas.
 1. La motivación. Esta es la fuerza que induce a las personas a actuar, orienta y regula la conducta, influye en la voluntad para ejecutar una tarea vencer las dificultades y movilizar las potencialidades del ser humano. Al trabajar sobre situaciones con las que se siente identificado, aumenta la motivación del personal durante el proceso de capacitación y además, lo prepara para actuar más efectivamente en condiciones reales.
 2. La experiencia. Las vivencias experimentadas por el ser humano, determinan en cierta medida sus motivaciones, actuales las expectativas con relación a su futuro y las situaciones que se desean citar. La experiencia también conforma un conjunto de estereotipos y patrones de conducta, ante diversas situaciones que se presentan ala personal, y constituye en centro de información para interpretar, valorar y responder a los problemas que se presentan.
 3. El estatus. Representa la posición jerárquica que ocupa un individuo con relación a los otros, esta asociado al grado de autoridad e influencia que se ejerce sobre los demás, así como a la responsabilidad ante determinado objetivos, personas o situaciones. El estatus que ocupa el personal, condiciona el surgimiento de un conjunto de actitudes y comportamiento asociados a su status.

Un enfoque que considere estas características, garantiza que el proceso de capacitación incremente el juicio critico de los participantes, mejore el conocimiento de si mismos y de sus posibilidades como dirigentes; desarrolle habilidades en el área de la comunicación, lo cual beneficia las relaciones del dirigente con los subordinados; dé lugar a una mayor cohesión en los grupos de trabajo, e incrementar la efectividad de su actividad.

- Principios de la capacitación.
 - El aprendizaje debe perseguir un objetivo, que constituya el centro del proceso y que tenga un determinada sentido para los participantes; que no sea ajeno a sus necesidades.
 - Los métodos que se deben utilizar dependen del cambio que se pretende
 - La integración de experiencias anteriores debe estar presente en el aprendizaje.

- Se aprende aplicando los conocimientos y las habilidades en situaciones prácticas, que reflejan las condiciones de la vida y permitan evaluar su provecho cuando se apliquen en su actividad laboral.
- Se debe disminuir la resistencia a aprender.
- La capacitación debe fomentar la independencia del participante, para desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia, durante el proceso de aprendizaje.
- se necesita tiempo para procesar la información, las personas solo puedes comprender y retener una determinada cantidad de la información brindada.
- los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales, la gente posee un estilo y métodos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que, aunque se asemeje al de otra persona, siempre existe una particularidad que lo diferencia.
- el aprendizaje es un proceso interno que ocurre en la psique de cada persona.
- son necesarias la evaluación en grupo y la auto evaluación, para poder formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos.

2.11 ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Al inicio de la elaboración del programa de capacitación, se deberá determinar el objetivo del programa,

Los objetivos son las metas que se deben alcanzar, es decir, las expresiones claras de los propósitos. Se deben determinar los objetivos y tenerlos siempre presentes durante toda la planeación la ejecución de las sesiones del programa, los objetivos se deben expresar en términos que puedan ser comprendidos por los participantes, deben exponerse por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes.

Al exponer los objetivos por escrito, se deben utilizar palabras como; resolver, identificar, listar , comparar, que dan la idea de conductas cuantificables u observables.

Asimismo, se deberán tener objetivos generales para todo el programa, y específico para cada sesión.

Es recomendable preparar por escrito, el tema que habrán de conocer o aprender los participantes, a fin de alcanzar el objetivo propuesto, listando la información relativa que se requiera, esto ayudara a ordenar la sesiones individuales.

La determinación de los objetivos debe ser clara precisa, realista y mensurable

Contenido del programa.

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender.
- Se programan las actividades que profesor y alumno llevaran a cabo.
- Se toman en cuenta, todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
- Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.

El diseño del programa debe llevarse en función de la capacitación, tomando en cuenta a quien se va a capacitar, aplicando principios del aprendizaje de adultos; este concepto puede entenderse como la adquisición de nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento.

En seguida se procede como sigue:

- Se definen los temas o materias de estudio.
- Se agrupan los temas en unidades de estudio
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica; lógicamente, por grado de dificultad y por fases del proceso de trabajo.
- Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de la unidades, con criterios de experiencia y de experimentación

Selección de medios y material

Teniendo bien definidos los objetivos generales y específicos del programa y de las sesiones, se debe de indicar que personas van a asistir al programa, estas personas deben tener las mismas necesidades, similar educación, experiencia y antecedentes que estén activamente relacionadas e interesadas con el tema a tratar por el programa.

En cuanto a las instalaciones, se debe seleccionar un local que ofrezca tamaño, ventilación e iluminación adecuados para el grupo, pantalla para proyección, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas.

Se debe de tener en cuenta el material que se va a utilizar en cada sesión, incluso el material visual es de vital ayuda por que estimula mas de un sentido al comunicar una idea ilustrando y reforzando la palabra hablada, una idea visual puede evitar interpretaciones equivocadas. La combinación de la vista y el oído, es una formula de aprendizaje mucho mas eficaz y duradera, que la de estar únicamente escuchando.

Existen seis reglas básicas, para la preparación de las ayudas de comunicación:

1. Ser apropiada y pertinente para el material.
2. Reforzar o demostrar el punto o puntos principales.
3. Incluir únicamente los aspectos de la presentación
4. Ser sencilla.
5. Ser precisa.
6. Estar subordinada a la presentación, ya que debe completar y no reemplazar a la misma.

Selección de métodos y técnicas de enseñanza

Entre los diversos métodos que se pueden aplicar, para el desarrollo de u programa de capacitación están:

- Conferencia

Se puede usar para presentar un tema nuevo, o un resumen final en cada sesión. Permite abarcar gran cantidad de material en la minima cantidad de tiempo, no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones, también permite alcanzar directamente el objetivo deseado.

Cuando se utilice este método se debe empezar motivando a los individuos, haciendo que la introducción constituya un desafío. Se debe utilizar un lenguaje sencillo y fácil de comprender, de preferencia con frases breves y concretas. Las desventajas de este método son, que los individuos forman un grupo pasivo, no hay intercambio de ideas ni participación.

- Mesa redonda.

Con este sistema los miembros del grupo y el encargado o instructor, toman parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación del grupo es la base principal de este método. Si este método esta bien dirigido debidamente, puede resultar muy interesante y bastante formativo.

La mesa redonda exige más tiempo que la conferencia. Es aceptable en grupos hasta de 25 personas, ya que si se tiene un grupo mas numeroso, son pocos los

participantes que intervienen, ya que por lo regular las personas tímidas permanecen en silencio.

- Demostración-ejecución.

Este método incluye la presentación de procedimientos u operaciones, así como la ejecución por parte del individuo de lo que tiene que hacer, se les enseña cómo debe hacerlo y después se le da la oportunidad para lo que haga.

Cada demostración bien planeada y ejecutada con toda la pericia, resulta muy efectiva. Con este método, el instructor tiene que hacer uso de todos sus sentidos, para dar la práctica en condiciones reales y demostrar las etapas del proceso en una forma realista, estimulando el interés y manteniendo la atención.

Este método es efectivo para grupos de 25 personas o menos. Al organizar una sesión se tomara en cuenta el tiempo que cada individuo tardara en ejecutar una actividad, para distribuir el tiempo de la sesión entre los participantes y que todos tengan la oportunidad de intervenir. Después de que todos los presentes han tenido ocasión de participar, se debe hacer un resumen o repaso de lo hecho en la sesión.

- Dramatización.

Se puede acrecentar la participación y el interés del grupo, utilizando dramatizaciones o representaciones de tipo teatral. Realmente este método consiste en una combinación de los métodos de discusión y demostración, en la que los individuos del grupo se encargan de la demostración.

En la dramatización, los participantes las escenas en situaciones específicas, sin libreto y sin ensayos. El instructor les dice a los participantes cual es la situación, que resultados esperan y en, general, como debe participar cada actor para lograr el objetivo deseado.

Se puede usar la dramatización para estimular al grupo, para adoptar un nuevo enfoque hacia técnicas de trabajo ya conocidas; también se puede utilizar para ayudar a que el grupo desarrolle la confianza y la pericia necesarias, para realizar las técnicas nuevas.

- Representación

Es similar a la dramatización, incluso suelen ser confundidas; sin embargo, en la representación el director no determina previamente el resultado. Le solicita a los actores representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos. Las emociones determinan el resultado del papel que representen, por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias. Para

trabajar son otras personas. El director deberá ser capaz de resolver los problemas emocionales que se presenten durante el periodo de discusión.

- Grupos de discusión.

Los grupos de discusión, son grupos pequeños de tres a seis personas, constituidas generalmente para resolver un problema breve o para la sesión informal corta. Generalmente los grupos trabajan solos, aunque el instructor debe estar presente.

Se debe nombrar un presidente y un secretario, o pedir al grupo que los seleccionen, después se debe explicar claramente, lo que hará cada grupo. Cuando la mayoría de los grupos haya terminado el trabajo encomendado, se reunirán con el instructor. Este solicitará al secretario de cada grupo, un informe conciso de las conclusiones de su grupo. Luego se puede organizar una discusión basada en estos resultados.

- Métodos de casos.

Este sistema da a los participantes, la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos a situaciones específicas.

Para construir un caso, se deben seguir ciertos lineamientos básicos como guía. En primer lugar, el problema o caso debe ser construido de modo que sea real, en lo que concierne a los participantes. Deberá reconocer que se relaciona con ellos y con su trabajo.

La exposición del problema o caso debe ser breve y concisa, para un completo entendimiento. Se puede hacer más verosímil si se incluyen comentarios de los involucrados. Este método deberá ser de índole que requiera tomar decisiones y acción, así como sugerir problemas complejos que no son evidentes. Finalmente, se deben incluir instrucciones específicas sobre lo que deberá hacerse. Generalmente se emplean preguntas para ser contestadas por los participantes.

Es conveniente entregar un ejemplar del estudio del caso o problema a cada individuo, para que lo consulte si es necesario.

Se debe dar tiempo a cada persona, para que trabaje en el problema y llegue a una solución. Luego se debe sostener una discusión; el propósito de la discusión es de ayudar a los individuos es de ayudar a los individuos a utilizar técnicas para la resolución de problemas.

El instructor deberá seleccionar el método que mejor se adapte, para el aprendizaje de la sesión, ningún método se puede decir que es mejor que otro, ya que todos presentan ventajas y desventajas. Lo ideal para cualquier sesiones la combinación de los métodos de conferencia, discusión y ejecución.

2.11.1 EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Para lograr la eficiencia y eficacia en la fase del diseño de elaboración del programa de capacitación, es necesario haber aplicado una adecuada detección de necesidades, que permita localizar con claridad los problemas de la organización, susceptible de resolver por medio de los procesos de capacitación y desarrollo de personal.

Con base en el diagnóstico de necesidades, el programa de capacitación deberá plantear un enlace lógico, entre su objetivo general y los específicos, y entre los objetivos específicos y el contenido de los cursos. De igual forma, debe establecer claramente universos, procedimientos y técnicas de evaluación del aprendizaje.

Ejecución del programa de capacitación.

Existen diversos enfoques respecto a la ejecución de la capacitación, H Wilson menciona cinco enfoques a nivel operativo.

1. El supervisor hace todo. En algunas empresas, el supervisor tiene toda la responsabilidad sobre la capacitación.
2. El supervisor delega a un asistente. El asistente ejecuta completamente la capacitación por cuenta suya o con ayuda del supervisor.
3. El supervisor orienta. Algunas empresas asignan al supervisor la función de la capacitación, dándole esta responsabilidad, pero ofreciéndole una adecuada instrucción para que oriente respecto al trabajo afectivo.
4. Supervisor asesora. En otras empresas se delega al supervisor la función de entrenar, pero le ofrecen los servicios de asesoría con especialistas externos de capacitación.
5. El supervisor no participa. Algunas empresas, quitan toda la responsabilidad formal al supervisor de la capacitación y la delegan totalmente a un administrador de capacitación.

La responsabilidad de la capacitación siempre está situada en la gerencia de personal.

Desarrollo de programas.

Dentro del dominio de programas formales, los directores de capacitación tienen dos opciones básicas; desarrollar programas internos o utilizar programas externos profesionales.

- Desarrollo de programas internos. Las empresas encuentran conveniente desarrollar programas internos cuando:
 1. Hay un volumen importante de actividades.
 2. Los objetivos de capacitación, permiten a los ejecutivos desarrollar programas intensivos y extensivos.
 3. Las técnicas especiales y otros temas relacionados, requieren el uso de especialistas de la propia empresa.
 4. No existen despachos externos o estos no son adecuados.
 5. La capacitación puede ser mas económica o en un mejor programa.
- Programas externos profesionales. Los instructores y consultores externos de capacitación, se emplean con frecuencia para diseñar, establecer y operar programas internos. Diversas firmas de consultores ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo; muchas empresas inician programas generales, a los cuales envían a su personal. Otras organizaciones formulan programas de acuerdo a sus necesidades especiales, para que sean practicadas por agencias externas.

En nuestro país la mayoría de las empresas con actividades de capacitación, utilizan ambas opciones y tratan de llegar a una práctica equilibrada después de ponderar detalladamente todas las ventajas y desventajas.

2.11.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

Tabla 2. Principales tipos de métodos y técnicas de capacitación

Categoría	Métodos y técnicas
1. Técnicas para la presentación de la información. Diseñados principalmente para impartir información, con un mínimo de actividad por parte del aprendiz	a) Lista de lectura. b) Curso por correspondencia c) Película. d) Conferencia e) Discusión en panel f) Instrucción programada o ayudada por computadora; el material que se va a aprender se presenta en una serie de pasos cuidadosamente planeados. Ya sea en un folleto o en una pantalla. Los aprendices avanzan a su propio paso, respondiendo preguntas programadas cuando están listos. Las respuestas son graduadas de inmediato. Las respuestas correctas requieren que el material se repita
2. Técnicas de procesamiento de la información. Diseñadas para implicar al grupo de aprendices en la generación y discusión del material que se va a aprender.	a) Conferencia o discusión de grupo. Se presenta un problema a un grupo de aprendices, que espera una discusión de los temas y llegue a una conclusión. Por lo general, el líder da orientación y retroalimentación. b) Grupo de entrenamiento. Es similar a la técnica de conferencia y discusión, excepto que se enfoca a la atención en el comportamiento del grupo y en el comportamiento de los aprendices, como parte del grupo más que en un problema sustancial. El énfasis está en comunicaciones abiertas y francas, en especial en lo relativo a los sentimientos personales.
3. Técnicas de simulación. Diseñadas para representar el entorno de trabajo en mayor o menor grado y para involucrar realmente al aprendiz.	a) Incidente/caso. Similar a la técnica de conferencia o discusión de grupo, excepto que se usan problemas organizacionales como el estímulo básico para la discusión. b) Representación de papeles. Se asigna a los aprendices, papeles organizacionales, por lo general, seguidos por retroalimentación del instructor o del grupo, en ocasiones implica reversión de papeles. c) En canasta. El aprendiz representa un papel y forma un grupo e decisiones presentadas en una canasta llena de quejas de clientes, problemas de operación, dificultades del personal y similares. En una discusión de seguimiento, el aprendiz recibe retroalimentación por parte del instructor. d) Capacitación. Se establece una operación de trabajo por duplicado independiente del sitio de trabajo. Los aprendices aprenden bajo situaciones

	realistas, pero alejados de las presiones de producción. e) Maqueta. Los aspectos esenciales de un entorno de trabajo se duplican por lo general en una forma que permite que se introduzcan problemas específicos. Ejemplo; clásico en el simulador de vuelo, utilizado para entrenar a los pilotos de los aviones. f) Juego comercial. Intentos para simular el funcionamiento económico de toda una organización, ya sea manualmente o por computadora. Los aprendices toman decisiones relativas a estrategias de mercadotecnia, precios, niveles de dotación de personal, etc. Y se observan los resultados en ventas, utilidades, etc.
--	---

*Administración moderna del personal. Joaquín Rodríguez Valencia. (2000).

Los métodos y técnicas de capacitación son numerosas y cambian constantemente. Tales cambios se originan de las necesidades y los objetivos de capacitación. Algunos métodos son experimentales y están en etapas de desarrollo, otros son adoptados, por que son la novedad actual entre los consultores. Dentro de una organización, la gama de métodos y programas es amplia y varía de cursos y programas, hasta complicados seminarios y planes de autodesarrollo.

El uso de un método en particular, deberá determinarse por la clase de comportamiento que se ha de adquirir (habilidades motoras, conceptos, habilidades interpersonales, etc.), y considerar los gastos involucrados, las habilidades y la potencialidad del instructor y de los participantes, y el tiempo requerido para el programa de capacitación. Por ello es preciso seleccionar el método y las mecánicas que permitirán al participante, aprender de manera efectiva.

Los métodos y técnicas de capacitación de personal, se pueden dividir en dos categorías o áreas:

1. Programas fuera del puesto.

Muchas organizaciones van mas allá, al capacitar a su personal en técnicas de trabajos específicos, ofreciendo programas de contenido fuera del puesto.

Las técnicas de capacitación fuera del puesto pueden combinarse, por ejemplo, una combinación común en la capacitación de habilidades, es comenzar con una conferencia introductoria seguida por una discusión en grupo, para permitir un examen mas completo del material terminado con el análisis de casos o juegos de administración para apoyar la transición de conocimientos a habilidades útiles.

2. Programas en el puesto.

Más que intentar cambiar el comportamiento en el puesto, modificando los conocimientos, actitudes o habilidades en un entorno más o menos artificial, con frecuencia las organizaciones en forma más directa, cambian el comportamiento en el puesto en tanto que los empleados permanecen en sus puestos o asumen asignaciones o tareas especiales. Muchos de los programas en el puesto, están complementados con desarrollo o capacitación adicional, una vez que los participantes regresan a sus puestos.

Los métodos y técnicas en el puesto pueden utilizarse para desarrollar una gama de comportamientos en el puesto. Tienden a ser confiables, porque implican relativamente pocos costos directos.

Tabla 3. Principales métodos y técnicas de capacitación del empleado en el puesto.

Métodos y técnicas	Descripción
Instrucción	Este método ha sido descrito, como el proceso de asegurar que el desarrollo del empleado ocurra en las relaciones de cada día, entre el supervisor y el subordinado. Básicamente, en la instrucción el supervisor actúa en forma muy parecida a un tutor en un entorno académico. Su función es servir como un modelo favorable y facilitar el proceso del aprendizaje, proporcionando orientación, ayuda, retroalimentación y refuerzo.
Asignaciones o tareas especiales	Es un método común para el desarrollo del empleado, implica colocar a los aprendices en comités, proyecto o puestos especiales, por lo general sobre la base transitoria. Con frecuencia el propósito es, proporcionar al que se entrena una oportunidad para trabajar en problemas especiales a los cuales normalmente no habría de afrontar. Este método a menudo se combina con la instrucción.
Rotación de puestos	Implica el traslado sistemático de quienes se entrena, a través de un conjunto de puestos predeterminado, por lo general con el objetivo de que se lleguen a conocer muchas partes de la organización, así como una variedad de áreas funcionales. Se puede combinar con la instrucción en cada etapa. Con frecuencia, los graduados universitarios recién contratados, se involucran en la rotación de puestos antes de recibir asignaciones permanentes. Otro uso común es proporcionar una amplia exposición a los gerentes cuyos planes de carrera sugieren que llegaran a puestos generales administrativos.

* Administración moderna del personal. Joaquín Rodríguez Valencia. (2000).

Podemos sugerir que debe existir un equilibrio entre los métodos y las técnicas de desarrollo en el puesto y fuera de él. La capacitación fuera del puesto es relativamente eficiente, desde el punto de vista de la enseñanza, pero un poco ineficiente en la transferencia de la enseñanza de las aulas del puesto. Los métodos y las técnicas en el puesto, presentan pocos problemas de transferencia de capacitación.

2.11.3 CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Aquí se concentra el control de calidad del programa de capacitación. El propósito de la acción de controlar, es proporcionar a la unidad de capacitación una diversidad de herramientas propias para conocer acerca del desarrollo de programas de capacitación, por medio de las opiniones que expresen los empleados capacitados sobre el instructor, la administración y el curso en el que participaron.

No es fácil controlar programas de capacitación (medir la efectividad o la justificación de la existencia de programas). Por lo general, la utilidad de los métodos de capacitación y desarrollo, es inversamente proporcional a la facilidad con que se puede realizar la acción de controlar.

Reacción del participante.

El modo más fácil de controlar los programas de capacitación y desarrollo, es preguntando a los participantes si aprendieron algo. Esta información por lo general se recaba en forma de cuestionario.

Pruebas antes y después.

Un método afectivo para controlar, es el aplicar pruebas antes y después del curso de capacitación.

Se pueden aplicar tres cuestionarios:

1. Opiniones sobre el instructor. Consta de 10 reactivos con cuatro alternativas a cada alternativa se le dará un peso y un valor para su codificación, con el siguiente orden:

Alternativas

- a) Exposición ideal. - 10
- b) Exposición satisfactoria. - 8
- c) Exposición suficiente. - 6
- d) Exposición deficiente.- 4

Los aspectos a controlar sobre el instructor son los siguientes:

- Dominio de la materia.
- Facilidad de expresión.
- Lenguaje.
- Orden y respeto al instructor participante.

- Motivación.
- Aclaración.
- Aclaración de dudas.
- Actitud hacia el grupo.
- Organización del curso.
- Material didáctico.
- Puntualidad.

2. Opiniones sobre el curso. Este cuestionario consta de ocho reactivos de opción múltiple.

- Conocimientos de los participantes sobre los objetivos del curso.
- Cumplimiento de los objetivos del curso.
- Adecuación al trabajo de los contenidos del curso.
- Duración.
- Interés sobre el tema.
- Aula.
- Horario.
- Cursos de capacitación necesarios.

3. Opiniones sobre la administración. Este cuestionario consta de cuatro reactivos de opción múltiple.

- Administración del programa.
- Apoyo al instructor.
- Actitud.
- Puntualidad.

Al igual que cualquier otra función de administración de personal, la capacitación debe evaluarse con el propósito de determinar su efectividad. Controlar el programa es función y responsabilidad del responsable de la unidad de capacitación. Pero desafortunadamente, la información acerca de los objetivos y el método mas efectivo de alcanzarlos, se obtiene solamente en algunas ocasiones y a través de enfoques de investigación que son con frecuencia inadecuados.

No solo debe examinarse a quienes toman la capacitación antes y después de recibirla, los mismos exámenes o evaluaciones se deben probar en un grupo de control, que no haya recibido la capacitación y cuyos miembros estén al mismo nivel que los aprendices.

Algunos criterios que usan para el control de la capacitación son: el aumento de la productividad, el total de las ventas, una reducción en los costos y en los desperdicios y una evidencia similar de mejoras en el rendimiento. Si un curso hubiera sido diseñado para cambiar la conducta de los supervisores, el control debe ser en términos de la conducta y no del conocimiento teórico. Las medidas utilizadas para evaluar la capacitación, como los registros de producción, la categoría de producción, los registros de costos, de accidentes, etc. Deben ser suficientemente acreditados o consistentes para servir de indicadores.

2.12 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ESPECÍFICO

Por lo que se refiere a cada programa, habrá interés por lograr con toda la confianza posible respuesta a las siguientes preguntas con el fin de que sean contestadas de manera que proporcionen la mayor información para el mejoramiento de los programas futuros.

¿Cuántos cambios ocurrieron?

Para la evaluación hay que obtener datos comparables sobre objetivos de instrucción pertinentes tanto antes como después del programa mediante cuestionarios y/o medidas del desempeño.

¿Pueden atribuirse los cambios al programa? Aun cuando hayan ocurrido cambios de importancia, eso no necesariamente quiere decir que el programa de capacitación haya producido cambios. Para cerciorarse de esto, se requiere eliminar las razones alternativas que giran alrededor de eventos, a los cuales están expuestos los empleados que son capacitados y que no responden al programa de capacitación de personal.

¿Cómo determina un evaluador si el programa es, en efecto responsable del cambio observado? El método usual es utilizar un grupo de control, siempre que sea posible. Un grupo de control es un conjunto de empleados comparables a los que se entrena, pero que no participan en el programa de capacitación. Los miembros del grupo de control están sujetos a las mismas medidas de quienes se entrenan y se comparan los dos grupos.

Desafortunadamente, no siempre pueden obtenerse grupos de control, no puede haber ningún grupo comparable de empleados, o la dirección superior puede mostrarse renuente a impedir la capacitación de algunos empleados, solo para obtener una rigurosa evaluación del programa.

2.13 EVALUACIÓN GENERAL.

Además de evaluar cada programa de capacitación, debe prestarse atención a la evaluación del esfuerzo general para la capacitación del personal. Este tipo de capacitación, ayuda a guiar las decisiones relativas a la planeación (programación y presupuestación).

Eficacia

Para hacer una evaluación de la eficacia, hay que partir de los datos obtenidos mediante la evaluación de los programas individuales. Si algunos programas no cubrieron sus objetivos de instrucción y, es probable que pueda requerir el resultado del empleado no satisfecho, pero también es probable que cada programa satisfaga sus objetivos de instrucción y, sin embargo, deje sin satisfacer algunas necesidades del personal en el esfuerzo general.

Eficiencia

A corto plazo, el asunto de las eficiencias puede tratarse por medio del presupuesto, preguntando si las necesidades de capacitación del personal están siendo cubiertas con los recursos financieros asignados. Sin embargo a largo plazo, es importante saber si algunas de estas necesidades podrían satisfacerse o no con un costo inferior.

El asunto requiere que se tome en cuenta la evaluación, antes de que se ejecute el programa. Cuando este método es factible proporciona información muy valiosa sobre la cual apoyarse en la toma de decisiones futuras, relativas a la elección del programa.

Procedimiento de evaluación.

La evaluación es un procedimiento que permite apreciar o medir las desviaciones entre el objetivo fijado y el resultado obtenido.

Los procedimientos de evaluación, deben planearse después de que se han detectado las necesidades de capacitación y se inicia el diseño del programa. Los medios de evaluación, reflejan los objetivos del programa y permiten captar esencialmente las deficiencias. El diseño de estos medios depende de comparaciones esencialmente cualitativas entre las conductas deseadas y los resultados obtenidos.

Uno de los métodos más usuales, por lo económico es el realizar determinadas preguntas ya que la sesión haya concluido y todos los asistentes se han ido, como:

- ¿Entendieron los participantes lo que se les presento?
- ¿Se llevaron la impresión de haber aprendido algo?
- ¿Habría sido, más eficaz una técnica diferente?
- ¿Participaron activamente todos ellos?

A esto se le llama evaluación del curso. La cual es necesaria para la máxima efectividad de un programa. Es un intento para determinar si la sesión o sesiones han satisfecho los objetivos establecidos. Esta evaluación puede conducir a un cambio en el método o en el contenido.

Al hacer la evaluación se debe considerar:

1. Contenido. ¿Se cubrieron las necesidades del grupo con el material presentado?
2. Métodos. ¿Fueron los métodos utilizados los mejores para el tema y el grupo? ¿Sirvieron para estimular a los individuos? ¿Se dio al grupo la oportunidad de ver, oír, discutir y actuar?
3. Presentación. ¿Se represento lógicamente el contenido? ¿Se amplio la información basándose sobre lo ya conocido? ¿Se alcanzaron los objetivos?
4. Tiempo. ¿Se consiguió presentar el material adecuadamente en el tiempo asignado?
5. Atmosfera. ¿Se estableció y mantuvo una atmosfera cordial, que permitiera que los asistentes fueran receptivos a la instrucción?

De acuerdo con las respuestas que se den a estas preguntas, se podrán efectuar los ajustes necesarios para un nuevo programa.

2.14 LIMITES DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación puede sufrir limitaciones muy variadas, que dependen de la organización, del interés de la dirección superior, de las calificaciones del responsable de la capacitación y del clima organizacional. Sin embargo, bajo las mas favorables condiciones la capacitaron no puede.

- Solucionar los problemas de una organización defectuosa
- Servir como reemplazo de una selección de nuevos empleados.

- Aumentar el potencial de aprendizaje. La capacitación puede estimular el uso posterior de aptitudes innatas, pero no puede crear potencial.
- Asegurar una mejor ejecución o eficiencia.
- Ignorar el hecho de que el olvido es más fácil y más rápido que el aprendizaje. Solo la practica continua en el uso de un nuevo conocimiento, habilidad o actitud adquirida, puede combatir el olvido.

3. MOTIVACION DE PERSONAL

3.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN DE PERSONAL

Para propiciar una alta competitividad es necesario considerar el Comportamiento Grupal, ya que siempre es necesario el trabajo en equipo para la consecución de metas, la Motivación es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. De la misma manera que con la definición de capacitación, me enfocare solo en la definiciones de motivación que me parecen más acertadas.

"La motivación es la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetivo que esta presente en la organización mientras sucede todo esto" (Jones, citado en Cave et al., 2004).

"La motivación tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta" (Kelly, citado en Cave et al., 2004).

"Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, citado en Cave et al., 2004).

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. (Mary, (2006).

La Motivación es el producto de la ambición, sin ambición no puede existir la motivación; ésta va mucho más allá del entorno empresarial, sus raíces siempre recaen en la persona misma, el entorno en el cual la persona se desenvuelve y como la persona encaja o se ajusta a la verdadera realidad que lo rodea. (Salom, 2003).

La Motivación significa dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la organización (Rucobo, 2004).

La Motivación Laboral son todos aquellos conceptos que se vinculan a dicha motivación en base a los factores que influyen en la conducta, encaminados hacia el cumplimiento de objetivos, la Motivación es un vínculo directo entre el hombre y la situación.

Una de las condiciones para el desempeño ideal de un trabajador es que el mismo, se encuentre lo suficientemente motivado. Esto es un aprendizaje óptimo para el empleado, ya que si se encuentra en entrenamiento deberá reconocer la necesidad de adquirir nueva información o de contar con nuevas habilidades y deberá mantener un deseo de aprender conforme progresa el entrenamiento. Si bien las personas están motivadas en el trabajo por ciertas necesidades comunes, difieren una de otra en la importancia relativa de estas necesidades en algún momento dado.

3.2 LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN.

En cada persona se manifiesta un gran potencial creativo, innovador que de saberse despertar, manejar los resultados son beneficiosos para todos. ¿Lo está haciendo usted? ¿Motiva a su personal? ¿Se siente usted motivado con su trabajo? ¿Qué se lo impide?, son algunas preguntas que se manifiestan ante la importancia de la motivación. La tendencia positiva y natural del hombre es la de dirigir su energía hacia la satisfacción de sus necesidades.

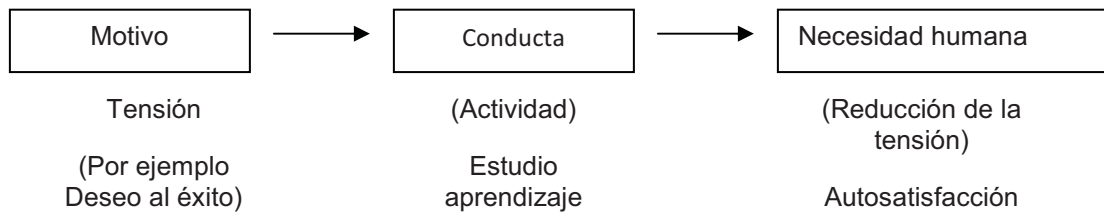
Esto es así porque las personas están involucradas en forma directa con la compañía, además porque todo movimiento que realice la organización estará condicionado por el grado motivacional del trabajador, considerado desde su perspectiva individual y grupal.

Lo cierto que se puede señalar que el poder de la motivación son impulsos que nos hacen actuar; son mecanismos que parten desde nuestro fuero interno, que nos guían prácticamente hacia el exterior y nos retratan en un momento dado, produciendo una imagen muy acertada de nuestra verdadera personalidad. En algunas personas la acción citada es pasiva, en otras activa y dinámica, pero lo cierto es que dependiendo de la situación, de nuestro temperamento y carácter, así actuaremos.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

En los procesos de motivación, las necesidades no satisfechas crean tensión, lo que produce motivos que causan cierta conducta o actividad con el fin de satisfacer esa necesidad y reducir la tensión.

FIGURA 1. Esquema de la importancia de la motivación



3.3 ASPECTOS Y ELEMENTOS MÁS IMPORTANTES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL.

- Ambiente confortable: Este ambiente debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.
- La Motivación: La motivación es personal y los gerentes deben conocer cuáles son las principales motivaciones del personal.
- Comunicación: Es el proceso de comunicación que tienen los distintos grupos sociales.
- Comunicación organizacional: Para la organización, lo más importante es la comunicación, ya que permite llevar la dirección y saber cuál es el futuro.
- Cultura organizacional: Muy parecido al elemento anterior.
- Incentivos: Se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.
- Motivación del empleado: Aquí se encuentra la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, ambas definidas anteriormente.
- Motivación en el trabajo: Le permite al hombre obtener recompensas sociales. Por ejemplo: respeto, interacciones sociales, etc...
- Organización Inteligente: Son las empresas que reconocen al personal por su poder y talento frente a la actividad que desarrollan.
- Responsabilidad en el trabajo: Es la capacidad por una acción. Este elemento posee tres dimensiones, Individual, el líder responsable, es la persona que se encuentra capacitada para desarrollar una respuesta rápida y es responsable en todo sentido; Colectiva, Es la capacidad de influir en un grupo; Generacional, Su meta es dejar parte de su trabajo o sus actitudes a sus herederos.

3.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN.

Existen diversas motivaciones (necesidades) que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican el temperamento y el carácter. Estas fuerzas motivacionales son fáciles de maximizar en el campo organizacional, siempre y cuando se ejerza un liderazgo efectivo por parte de los mandos medios, superiores y de alto nivel.

Todas las personas la tienen, unas con mayor intensidad que otras, pero, normalmente, ellas inciden en la productividad organizacional.

Son variables independientes que afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos y el aporte que cualquier individuo está dispuesto a ofrecer a la empresa donde trabaja. Las motivaciones más frecuentes en el ambiente laboral son las siguientes:

3.4.1 MOTIVACIÓN POR LOGRO

La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo “personal”. No experimenta una “sed de dinero” particularmente fuerte y aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo. Trabaja gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

3.4.2 MOTIVACIÓN POR COMPETENCIA

La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los colaboradores que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente, buscan realizar buenas labores debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda alegría interior por su triunfo.

Las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando éstos realizan trabajos deficientes. De hecho, su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan grande que tienden a hacer caso omiso de la importancia de las relaciones humanas en el empleo.

3.4.3 MOTIVACIÓN POR AFILIACIÓN

La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los trabajadores motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta. Los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahínco cuando reciben una retroalimentación específica sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y colaboración.

Las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes, sean cuales fueren los sentimientos personales que tengan hacia ellos. No obstante, los que se sienten

motivados por la afiliación, seleccionan amigos para rodearse de ellos, porque sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre conocidos.

3.4.4 MOTIVACIÓN POR AUTORREALIZACIÓN

La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.

Evidentemente, cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propio yo, y, por lo tanto, la tendencia a la autorrealización motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos a un aprovechamiento de las propias capacidades.

En otras ocasiones, los individuos suelen presentar ciertas características psicológicas básicas similares, lo cual permite formular postulados de validez general respecto a cómo se manifiesta esta tendencia fundamental hacia la autorrealización. El entorno sociocultural en que vivimos favorece la activación de dicha necesidad, por eso es un factor motivacional preciso de tomar en consideración.

3.4.5 MOTIVACIÓN POR PODER

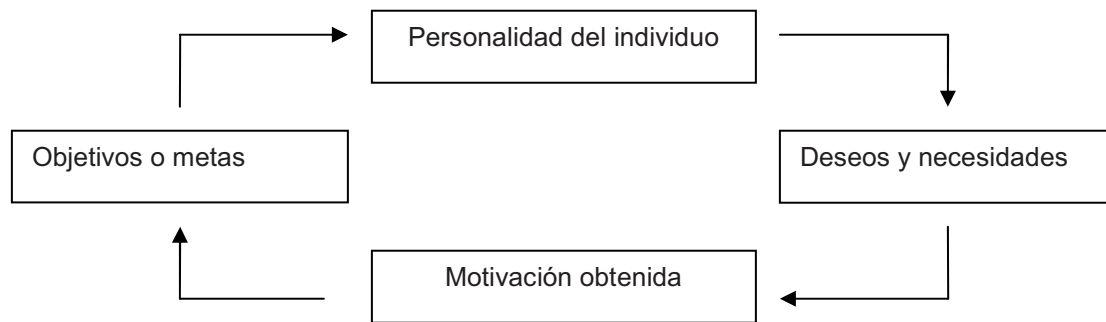
La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito.

Las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal. El poder organizacional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo. En otras palabras, estas personas buscan el poder a través de canales de liderazgo regulares, de manera que son aceptadas por otros y se elevan a posiciones de liderazgo debido a sus actividades sobresalientes. Sin embargo, si las ambiciones de un individuo se encaminan al poderío personal y a la manipulación política, dicha persona corre el riesgo de convertirse en un mediocre líder organizacional.

3.5 EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN

La motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.

Figura 2. Ciclo de la motivación



*Administración. Patrick J. Montana. (2003).

Objetivos o metas

Hay ciertas conductas que pueden dar parámetros de que la personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograr que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

Personalidad del individuo

Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad, plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como. La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la

necesidad de encontrar a otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante. El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión, entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

Deseos y necesidades

Las necesidades del ser humano pueden ser; básicas y personales según esta clasificación se puede incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así por que son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

Motivación obtenida

Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en una planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y él es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportará la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

3.6 PRINCIPALES TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron apareciendo en distintos contextos históricos las más destacadas son:

El modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban. Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico, en mi opinión la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual y la espiritual.

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

3.6.1 LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano.

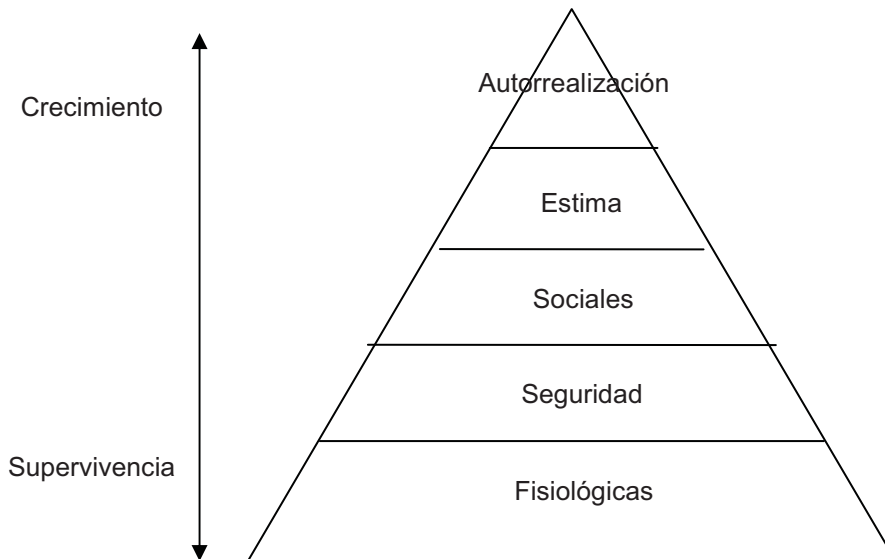
Esta teoría se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo. En la actualidad, cuenta con ocho etapas distribuidas en las mismas necesidades más la de transcendencia en el vértice de la pirámide.

FIGURA 3. Pirámide de necesidades de Maslow



*Administración. Patrick J. Montana. (2003).

- Necesidades básicas. Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido.
- Necesidades de seguridad. Están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad.
- Necesidades sociales o de pertenencia. Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones.
- Necesidades de estatus y prestigio. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder.
- Necesidades de autorrealización. Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

3.6.2 TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

- Factores motivantes. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:
 - La realización de un trabajo interesante.
 - El logro.
 - La responsabilidad.
 - El reconocimiento.
 - La promoción.
 - Crecimiento
 - Desarrollo

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.

- Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:
 - Las condiciones de trabajo.
 - El sueldo.
 - Las relaciones humanas.
 - La política de la empresa.
 - Supervisión.
 - Estatus.
 - Vida personal.

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

3.6.3 TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR

En 1960, Douglas McGregor destacó la importancia de comprender las relaciones entre motivación y conducta. Pensaba que los ejecutivos motivan a los empleados por uno de dos enfoques básicos, a los que llamo Teoría X y Teoría Y. La perspectiva tradicional (teoría X), sugiere que los gerentes deben coaccionar, controlar o amenazar a los empleados para motivarlos. La filosofía alternativa de la naturaleza humana es la Teoría Y, que considera que la gente es capaz de ser responsable. No necesitan ser forzados o

controlados por el gerente para que se desempeñen bien. Algunos autores consideran que el trabajo de McGregor es una teoría básica de la motivación, mientras otros consideran que constituye una filosofía sobre la naturaleza humana y se adapta mejor a una discusión sobre liderazgo que a teorías sobre motivaciones básicas.

3.6.4 TEORÍA DE LA EQUITAD

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

3.6.5 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes.

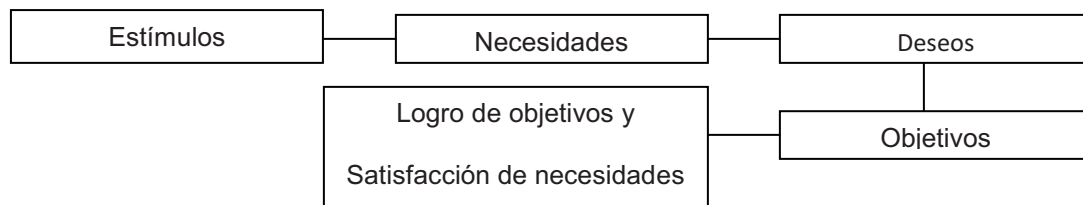
1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Los factores que motivan a la gente pueden cambiar en diferentes etapas de la vida, pero varios estudios han encontrado similitudes sorprendentes en cómo se ordenan los factores de acuerdo con su importancia.

3.7 PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

Figura 4. Proceso de la motivación



*Administración. Patrick J. Montana. (2003).

A nivel general, se establece la distinción entre dos clases de motivaciones:

- Motivación intrínseca. Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.
- Motivación extrínseca. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía.

3.8 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

La implantación de un Programa de Motivación, permite a la Dirección de la Empresa conocer las necesidades del personal, para que, en la medida de lo posible y de forma programada, se trabaje en línea de su satisfacción, procurando que los intereses personales y organizacionales, coincidan.

Con empleados motivados, se facilitan los cambios que puedan producirse en la empresa, reduciendo la actitud de resistencia y el tiempo de adaptación a los mismos, reforzando los comportamientos positivos y, finalmente, elevando la autoestima de los integrantes de la empresa.

Se debe tener en cuenta abordar las siguientes fases de definición e implantación:

En primer lugar, fijar los objetivos que se pretenden alcanzar, partiendo de un análisis previo que permita detectar las necesidades del personal, y diseñar las herramientas y acciones que van a emplearse para satisfacer dichas necesidades.

En este punto, es fundamental tener en cuenta que no todos los empleados ven en el salario un factor motivador. Si se dispone de una buena retribución, pero falla todo lo demás (liderazgo, compañeros, contenido del trabajo, posibilidades de promoción, etc.), difícilmente se logrará el nivel de motivación deseado a largo plazo.

Así pues, se deberán buscar otro tipo de recompensas y acciones que logren motivar sin dinero, tales como el reconocimiento (refuerzos en público ante un trabajo bien hecho, celebraciones puntuales por la consecución de algún logro, etc.), beneficios sociales, programas de desarrollo de empleados, participación en grupos de trabajo, flexibilidad organizacional, etc.

Debe difundirse la información sobre el programa y las acciones realizadas o puestas en funcionamiento. La empresa debe estar en contacto permanente y personal con el trabajador, escuchando sus opiniones y haciéndole partícipe de los resultados que se vayan alcanzando progresivamente por la empresa.

Durante la implantación del Programa, se debe llevar a cabo un seguimiento de las acciones emprendidas con la finalidad de detectar posibles carencias, incidiendo en el proceso de mejora continua.

Por último, definir un sistema de evaluación periódica del Programa de Motivación del trabajador, valorando el grado de satisfacción que genera dentro de la organización y el grado de cumplimiento de los objetivos prefijados.

Finalmente, para que dicho Programa tenga éxito, es fundamental (como siempre) el involucramiento del Equipo Directivo y Mandos Intermedios como verdaderos gestores de recursos humanos. Así pues, deben averiguar qué aspectos son los que realmente motivan a su equipo: deseo de reconocimiento, de seguridad, carrera profesional, comunicación adecuada, sentimiento de pertenencia, trato equitativo, retribución, etc.

Las principales ventajas que origina la implantación de un Programa de Motivación, se pueden concretar en las siguientes:

- Mejora de las relaciones y la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.
- Mejora del clima laboral e incremento de la satisfacción en el trabajo.

Permite detectar las expectativas y necesidades del personal, al tiempo que clarifica las acciones de mejora a emprender.

- Fomenta el compromiso y la implicación del personal (propuestas e iniciativas) en el proceso de mejora continua.
- El incremento de la motivación de los trabajadores, permite alcanzar un mayor nivel de productividad, igualando o superando las metas previamente establecidas por la organización.

4. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

4.1 CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☐ | ☐ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☐ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☐ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☐ | ☐ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☐ | ☐ |

Motivación

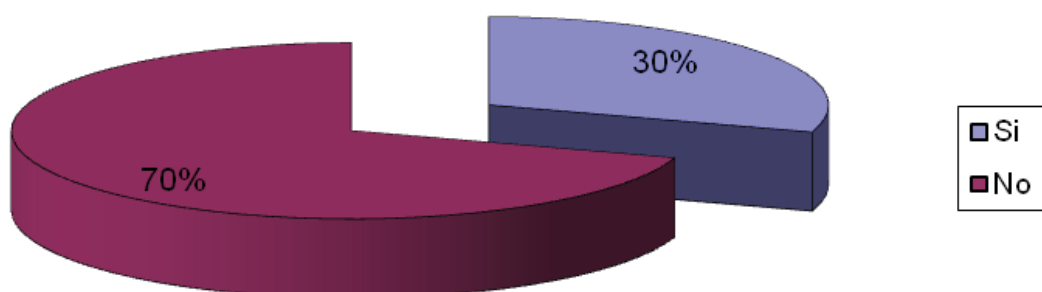
- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☐ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☐ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☐ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☐ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☐ | ☐ |

Desempeño

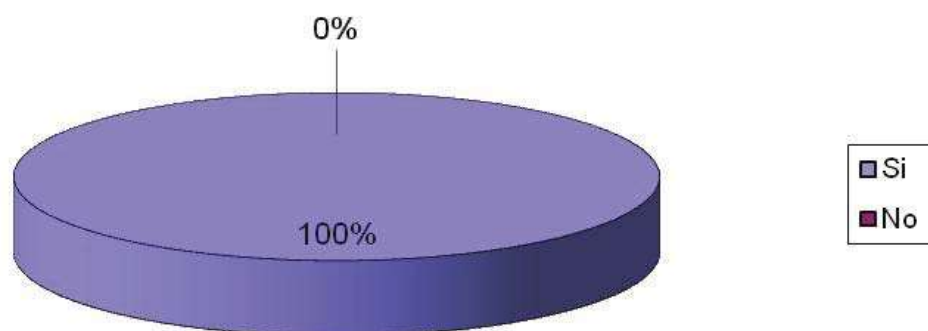
- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☐ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☐ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☐ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☐ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus areas de trabajo? | ☐ | ☐ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☐ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☐ | ☐ |

4.2 GRAFICAS

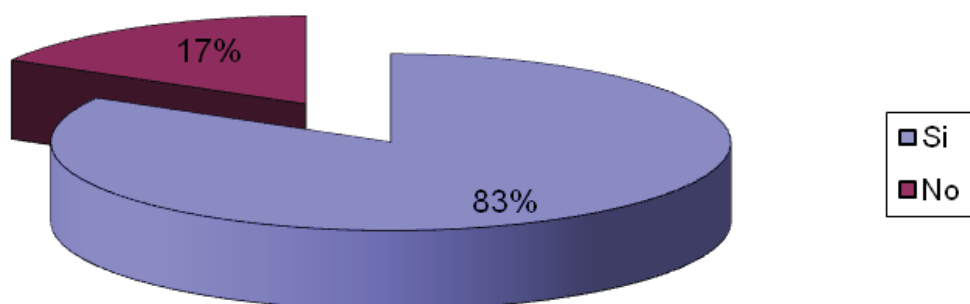
¿Recibiste capacitación al momento de entrar a laborar a la empresa?



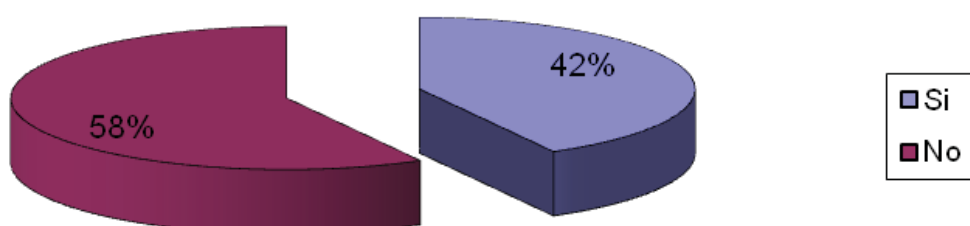
¿Crees necesaria la capacitación en tu area de trabajo?



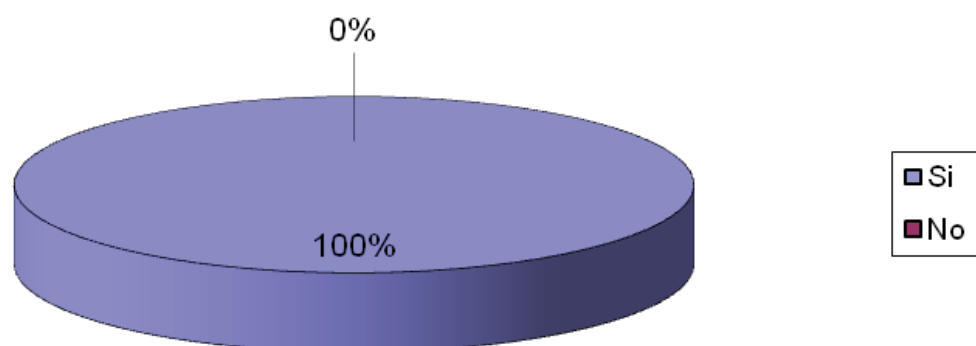
¿Crees que tu necesitas capacitación?



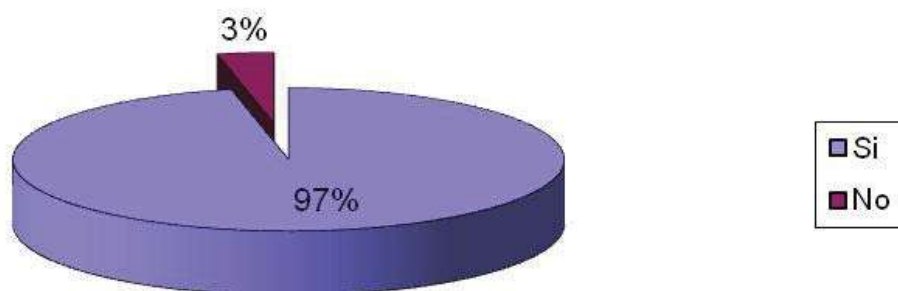
¿Te han impartido algun curso de capacitacion fuera de la empresa?



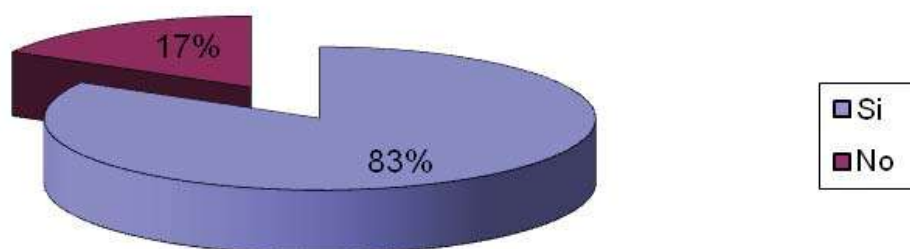
¿Concideras importante la capacitación?



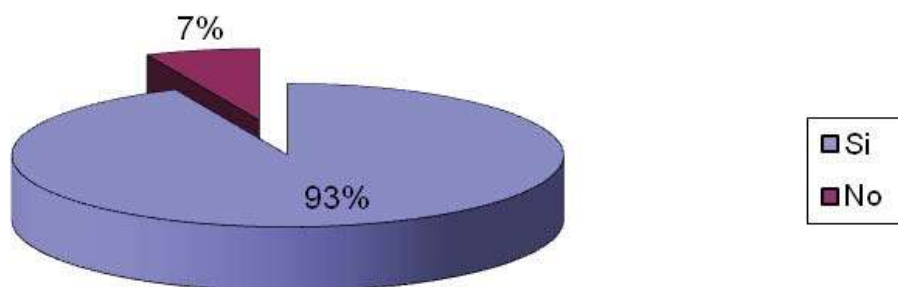
¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?



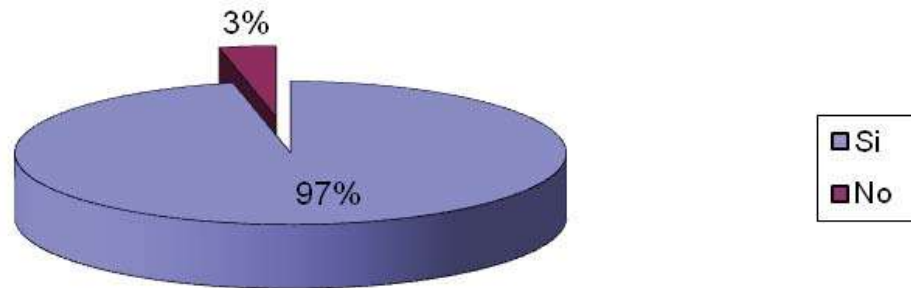
¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?



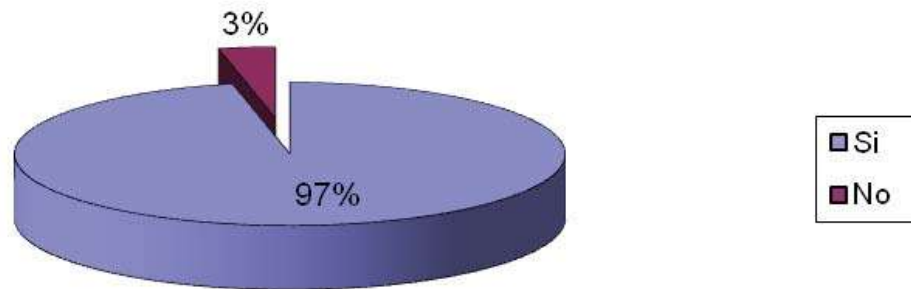
¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?



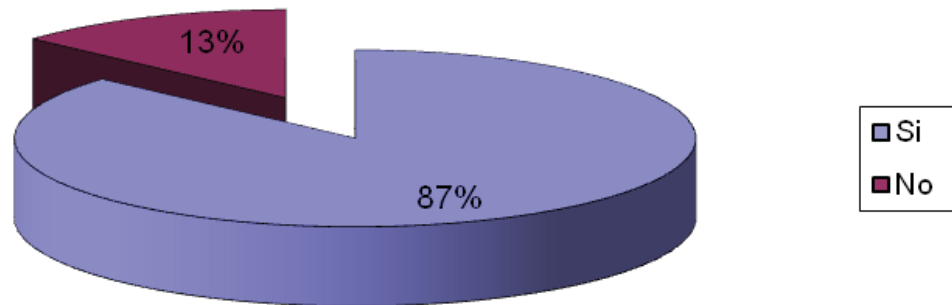
¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu desempeño laboral?



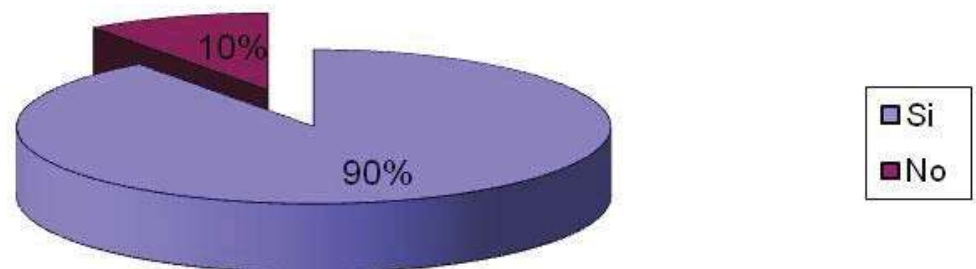
¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?



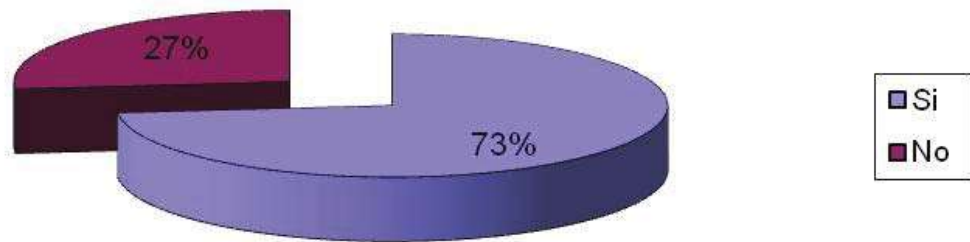
¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?



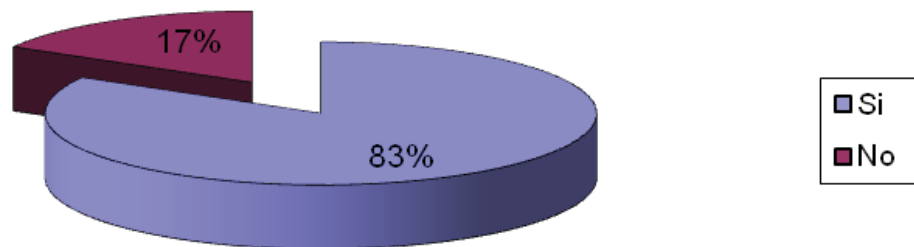
¿Puedes tomar decisiones propias?



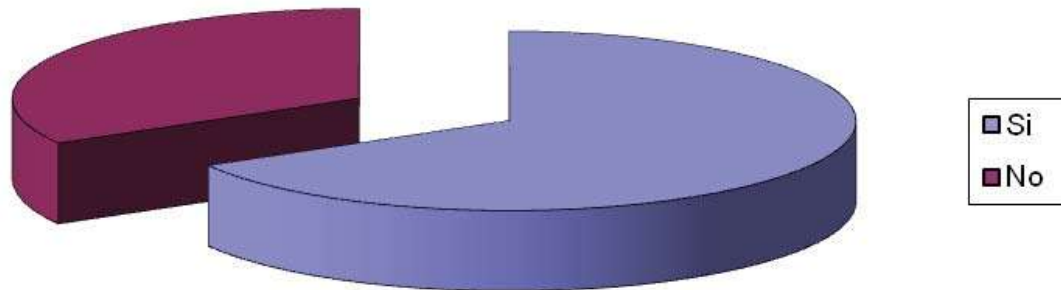
¿ Existen buena relacione entre trabajadores y patrones



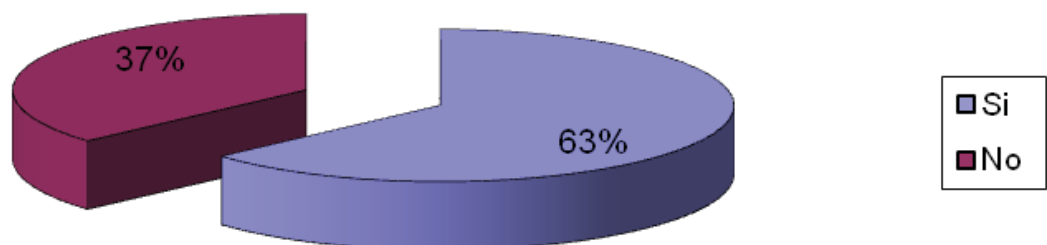
¿ Tienes habilidad para llegar a una decisiòn mutua con tus compa\u00f1eros?



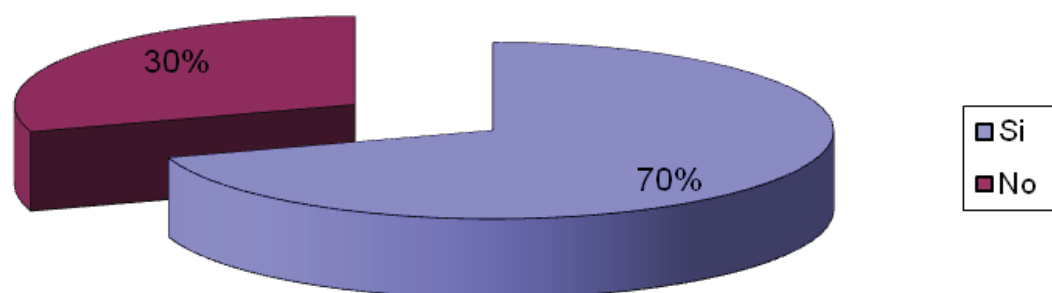
¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes en tus áreas de trabajo?



¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a tu horario de trabajo?



**¿ Cuentan con recursos asignados para
satisfacer un plan de capacitacion?**



4.3 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Después de haber aplicado el cuestionario para la correcta detección de necesidades de capacitación dentro de la empresa, procedí a hacer las graficas correspondientes las cuales se muestran las siguientes necesidades de capacitación.

- Falta de iniciativa.
- Falta de comunicación entre jefes y subordinados
- Incapacidad mantener un buen trabajo en equipo
- Desmotivación.
- Inseguridad.

Las necesidades antes mencionadas serán la guía en la que se base el programa que diseñare para satisfacerlas.

5. PROGRAMA DE CAPACITACION.

5.1 OBJETIVO GENERAL

Este programa está diseñado para que el capital humano de la organización logre un mejor y mayor desempeño en sus actividades laborales y le brinde la motivación ideal para alcanzar los objetivos de la organización y los propios a un corto plazo.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fomentar la iniciativa del personal.
- Mejorar la comunicación en todos los niveles.
- Dejar en claro la importancia del trabajo en equipo.
- Lograr motivar al personal.

5.3 NORMAS DE UTILIZACION DEL PROGRAMA.

El material ofrecido en este programa se ha elaborado de manera que pueda utilizarlo cualquier persona dedicada al desarrollo de personal, sin embargo es importante tener en cuenta las siguientes normas para que se puedan lograr los objetivos pretendidos.

NORMAS DE UTILIZACIÓN.

1. Creación de un ambiente propicio que implica;

- Que los participantes sean aceptados como son, apreciados por lo que son
- Que se sientan escuchados, pero al mismo tiempo sean capaces de escuchar a los demás.
- Que se asegure el respeto absoluto hacia todos los que forman parte del grupo. Este punto es básico para que exista confianza y seguridad.
- Que se fomente la confianza con el capacitador, para ello el debe participar como un miembro del grupo.
- Que se permita y se fomente el dialogo abierto sin caer en discusiones.
- Que se maneje la retroalimentación constructiva.

2.- El capacitador deberá tener en cuenta que:

- Estar consciente de la actitud, la participación y el testimonio de si mismo desempeñan un papel importante en el proceso.

- Sentirse con libertad de hacer a las experiencias de aprendizaje las modificaciones que juzgue convenientes, de acuerdo con su grupo.

5.4 EVALUACION.

La evaluación es una de las partes más importantes en el desarrollo de cualquier actividad. Cuando se trabaja con seres humanos, esta es indispensable. Si no se evalúa el trabajo realizado, no se puede comprobar si se han alcanzado los objetivos deseados.

Se recomienda que para la evaluación más certera se sigan las siguientes técnicas:

1.- En grupo comentar:

- Como vivieron la experiencia, y hacer hincapié en los sentimientos mas no en los acontecimientos.
- Que aprendieron de sí mismos y de los demás.
- Como aplicaran ese aprendizaje en su ambiente de trabajo y en su vida personal.

2.- Cuando se tenga poco tiempo, se pedirá al grupo que con una sola palabra digan cómo se sintieron.

3.- Pedir a cada miembro del grupo que diga el momento más agradable, lo que más les gusto y el momento menos agradable o lo que le disgusto del trabajo realizado. Puede pedirse que se expresen ambas cosas o solo una.

5.5 INTRODUCCION AL PROGRAMA

Para comenzar con este programa de capacitación, se deberá dar a conocer al personal, lo siguiente:

- Los valores de la organización.
- Misión.
- Visión.
- Objetivos de la empresa.
- Lo importante que es el capital humano para que todo lo antes mencionado se fusioné y de excelentes resultados.

5.6 ACTIVIDADES DE CAPACITACION.

5.6.1 ERES UN TIPO X O UN TIPO Y.

Objetivos.

- Tener autoconocimiento.
- Manejar el liderazgo.
- Revisar actitudes personales de mando.

Material.

Una hoja de trabajo por cada participante, lápiz o pluma.

Tiempo.

Aproximadamente una hora de trabajo individual. Optativo media hora de trabajo de grupo.

Metodología.

- 1.- Se repartirán las hojas de trabajo individual, y se les pedirá que no consulten ni comenten con nadie sus respuestas.
- 2.- El trabajo que llevarán a cabo los participantes consistirá en leer con cuidado las frases de la hoja y elegir aquellas opciones que estén más de acuerdo con su forma de ser, asignándoles el número correspondiente de calificación según escala siguiente:

- 3 Cuando estén totalmente de acuerdo.
- 2 Cuando estén predominantemente de acuerdo.
- 1 Cuando estén de acuerdo hasta cierto punto.
- 0 Cuando no se hayan decidido.

Una vez que hayan hecho sus elecciones, sumaran los puntos de la escala X y los de la escala Y por separado y colocaran el número mayor en el recuadro de resultado.

- 3.- Cuando hayan terminado, leerán a los integrantes la descripción de tipo X y la del tipo Y. Luego, comentaran en grupo las ventajas y desventajas de uno y otro tipo.

4.- Para hacer la retroalimentación los participantes compartirán sus respuestas y resultados, y recibirán retroalimentación del grupo para ver si su auto imagen coincide con la imagen que otros tienen de ellos.

HOJA DE TRABAJO.			
Instrucciones. En la columna pequeña escribe un 3 si estas totalmente de acuerdo, un 2 si estas parcialmente de acuerdo, un 1 si estás de acuerdo pero tienes alguna objeción, y un 0 si no puedes decidirte aun.			
ESCALA X	X	Y	ESCALA Y
1.- El hombre común rechaza y le huye al trabajo, procura encontrar la forma de trabajar lo menos posible. Hay que forzar al ser humano a trabajar, pues de lo contrario se dedicara a jugar y pasarla bien.			1.- El esfuerzo físico o mental es tan natural en el ser humano como su tendencia a jugar y divertirse, el trabajo puede ser satisfactorio o decepcionante, pero el hombre necesita trabajar para sentirse bien.
2.- A causa de esa tendencia a no trabajar, se debe controlar al ser humano, e incluso amenazarlo de que será castigado si no trabaja.			2.- El control externo y la amenaza de castigo no son eficaces para motivar al ser humano a superarse para lograr sus objetivos. La tendencia natural del ser humano está en la línea de la responsabilidad personal y la autonomía.
3.- El ser humano prefiere ser dirigido, trata de evitar responsabilidades, no pone nada de su parte para superarse y prefiere la tranquilidad, la seguridad y vivir en paz, más que luchar por destacar ante los demás.			3.- El ser humano busca las responsabilidades por si mismo y no necesita ser sometido a ellas. El temor a las responsabilidades, la falta de deseo de desarrollarse y huir de las responsabilidades constituye las consecuencias de experiencias negativas, pero no son características típicas de las personas.
4.- El ser humano por lo general no desarrolla todas sus habilidades y destrezas, por ser mentalmente perezoso y apático.			4.- La inventiva, la creatividad y el dinamismo son las cualidades más claras del ser humano. Siempre está en la búsqueda de su punto de desarrollo.
Suma:			Resultado:

Descripción del tipo X y del tipo Y.

Mc Gregor, psicólogo estadounidense sostiene que hay dos teorías básicas fundamentalmente opuestas por las que se guían los seres humanos que trabajan dentro de una organización, cada teoría lleva a distintas actitudes y formas de trabajo, que a su vez tendrán diversas consecuencias.

Tipo X. quienes creen y actúan de acuerdo con lo que esta teoría sustenta, prefieren hacer todo el trabajo, sin delegar en otros nada, pues piensan que no podrán hacerlo, que el ser humano es flojo por naturaleza, que le huye al trabajo y que no puede confiar en otro ser humano. Ellos deciden todo y les gusta ser el centro de atracción de los grupos.

Lo que sucede generalmente con quienes sostienen esta teoría es que se llenan de trabajo, porque no lo delegan y las personas que trabajan o estudian con ellos prefieren aceptar las tareas que les encargan y no tomar decisiones, sino delegar las en la persona X así, no se responsabilizan de nada, pues la responsabilidad cae en esa persona y esperan que esta les diga lo que se debe hacer, sin tomar nunca la iniciativa. Se convierten en seres humanos dependientes y sin espíritu de superación.

Tipo Y. Aquellos que sostienen la teoría Y confían en el ser humano, en su capacidad para trabajar, en su deseo de superarse y de tomar la responsabilidad en sus manos sobre todo lo que hacen. Esta persona delega la responsabilidad en sus compañeros, pues le gusta el trabajo en equipo. No comunica metas y lo que se debe hacer sino establece objetivos y metas para llegar a ellas en trabajo de equipo. Acepta las sugerencias de los demás y promueve la autonomía y la toma de decisiones.

Este tipo de persona promueve a aquellos que trabajan con él y, por lo general, sus equipos son de personas creativas y responsables, pues se les da la oportunidad de serlo.

5.6.2 COMUNICACIÓN CON O SIN PREGUNTAS.

Objetivos.

- Establecer una comunicación amplia de ambas partes.
- Establecer la comunicación en una sola dirección.

Material.

Lápiz papel y muestras de dibujo (una copia).

Tiempo.

Aproximadamente una hora.

Metodología.

Se trata de que los participantes dibujen dos series de cuadrados, siguiendo las indicaciones que se van dando.

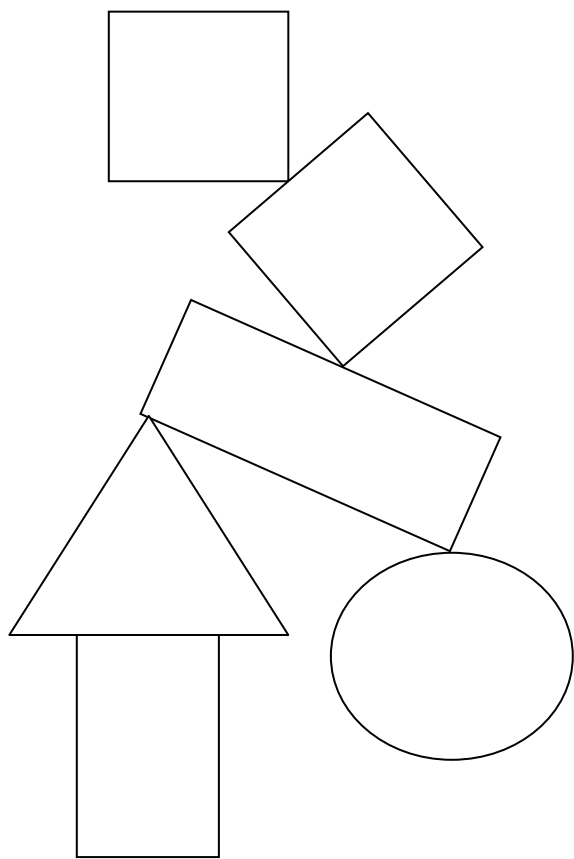


FIGURA 1.

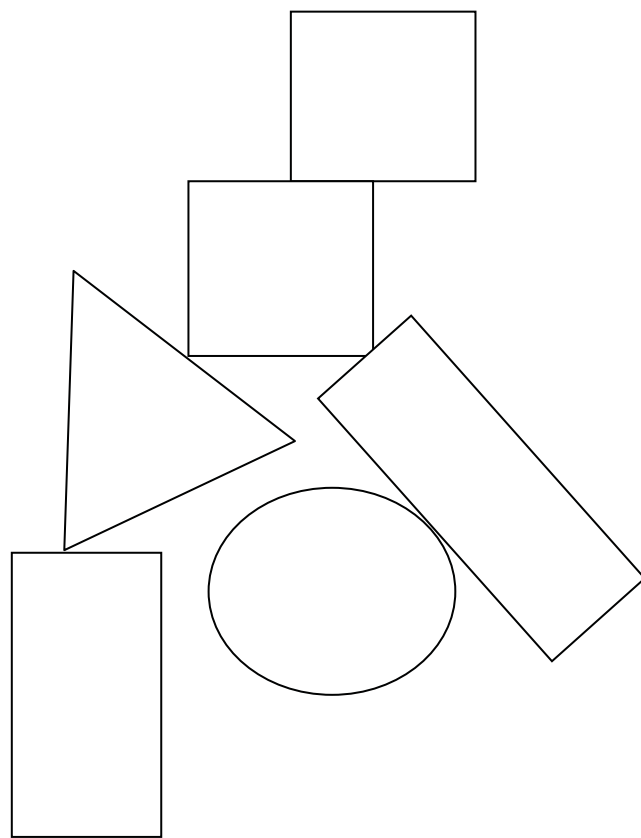


FIGURA 2.

1.- el coordinador o alguien del grupo, volteado de espaldas a los miembros del grupos empieza a explicar cómo dibujar los cuadros de la figura No. 1, sin que el grupo vea el dibujo y sin decir el nombre de la figuras solamente debe de decir una descripción de estas.

2.- Los miembros del grupo no pueden hablar ni hacer preguntas a quien está haciendo la explicación. El coordinador debe tomar el tiempo.

3.- Concluida la explicación del dibujo No. 1, se repite lo mismo con la figura No. 2 (el dibujo que han hecho de la figura No.1 lo guardan) pero el que explica la figura No. 2 lo debe hacer de frente a los participantes, sin hacer gestos. Se permite que hablen y que pregunten (pero no ver el dibujo). No deben copiarse entre ellos.

4.- Cada uno confronta los dos dibujos que ha hecho.

El coordinador pone las muestras al frente. Lo que importa es ver la ubicación de las figuras no el tamaño, para ver si se ha seguido el orden de los dibujos.

Luego se compara el tiempo que se tomo el explicar cada figura y cuál de los dibujos es más preciso, según la ubicación de las figuras.

Por lo general se lleva más tiempo hacer el segundo dibujo, pero el resultado es más preciso. Esto permite ver la riqueza de una comunicación amplia entre todos, en comparación con el tipo de comunicación de la primera figura ósea en una sola dirección.

La expresión del rostro y los gestos son una parte importante de la comunicación.

Se analiza cómo se realizó la descripción de las figuras, si se dio bien la explicación, si se planteo el objetivo que se quería, si daba la información necesaria etc.

Se aplican las conclusiones del ejercicio para discutir cómo se dan las diferentes formas de comunicación en la organización.

5.6.3 EL MURO.

Objetivo.

- Fomentar las acciones conjuntas organizadas y planificadas.
- Superar obstáculos.
- Analizar la acción individual y colectiva.

Material.

Algún objeto agradable.

Metodología.

1.- Se divide a los participantes en dos grupos iguales, un grupo va a formar el muro, por esto se selecciona a los integrantes más grandes y fuertes para que integren ese grupo, se les pide que se tomen de los brazos, formando el muro. Estos compañeros si pueden hablar entre ellos, y se les dice que si nadie logra romper el muro entre ellos se repartirá el regalo que esta a sus espaldas. No pueden soltarse de los brazos, solo pueden avanzar tres pasos para adelante o para atrás.

2.- Al otro grupo se les dice que el que logre pasar el muro se gana el premio, solo que no pueden hablar, ni pasar por los extremos del muro. A cada grupo se les da las instrucciones por separado.

3.- El coordinador cuenta tres y dice que tienen 15 segundos para pasar el muro y conseguir el premio.

4.- Una vez pasados los 15 segundos, si el muro no ha sido traspasado, se realiza una segunda vuelta de 15 segundos donde todos pueden hablar.

5.- Ya concluido este tiempo se suspende la dinámica y se reflexiona sobre lo sucedido. El coordinador debe estar atento de cómo se ha ido desarrollando para evaluar si otra vuelta es importante para darle más elementos a la dinámica.

Una vez que se ha conversado sobre cómo se desarrollo la dinámica es importante analizar los símbolos de la dinámica misma, como:

- ¿Que representa el muro?

El muro significa un obstáculo o problemas.

- ¿Qué significa el premio?

El premio significa los objetivos que perseguimos.

El hecho de que a un grupo se le dijo que actuaran para conseguir un objetivo individual y en que en un inicio no podía hablar.

- ¿Cómo influyo en la actividad?

Analizar sobre la relación entre intereses particulares con el interés colectivo, como esto puede o no bloquear el conseguir un objetivo o superar un problema.

Reflexionar sobre la importancia de la planificación y la acción organizada. Aplicar la reflexión a la vida en grupo.

5.6.4 LA RECONSTRUCCION.

Objetivos.

- Analizar la capacidad de organización de un grupo.
- Analizar el papel del liderazgo en el trabajo.

Material.

- Papel y lápiz para cada participante.
- Papel grande
- Marcadores

Metodología.

1.- Se forman grupos (4 grupos como máximo).

2.- El que coordina da la siguiente explicación:

- Va a formarse una organización.
- A ustedes les ha tocado hacer la propuesta de cómo va a ser.
- Tienen que ponerse de acuerdo en:
 - ¿Cuál será el objetivo?
 - ¿Qué tipo de organización van a buscar?
 - ¿Cuáles son las metas a corto y a largo plazo?
- Se escriben las conclusiones en el papel grande.

- 3.- Los participantes tienen 30 minutos para llegar a tomar decisiones.
- 4.- Una vez agotado el tiempo cada grupo expone las conclusiones a las que llegó.
- 5.- No es necesario entrar a discutir el contenido de las conclusiones, lo central de esta técnica es reflexionar sobre:
 - Como se organizaron para trabajar.
 - Las dificultades que tuvieron para llegar a tomar las decisiones.
 - En que se fundamentaron para llegar a determinadas conclusiones.
- 6.- Se va trabajando cada elemento con el conjunto de los grupos.
- 7.- El coordinador va anotando en el pizarrón lo que los grupos van diciendo, esto facilitará llegar a conclusiones y a orientar la discusión colectiva.

Es importante analizar cómo se dan en la realidad de los participantes la toma de decisiones, la participación del conjunto, el nivel de información y reflexión que tienen.

5.6.5. CIRCUITO DE CONFIANZA.

Objetivos.

- Fomentar el liderazgo
- Confianza en el líder.
- Trabajo en equipo.

Materiales

- 1 silla para usarla como “escalón” para subir al circuito
- Mesas rectangulares para elaborar el circuito (en número de mesas será designado por el coordinador de la actividad)

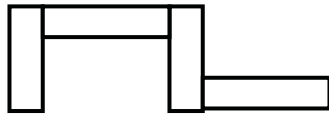
Tiempo

La actividad requiere de un tiempo aproximado de 1 hora con la posibilidad de ampliarse por la cantidad de equipos conformados

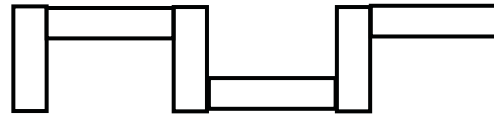
Metodología

- 1.- Se colocarán una serie de mesas rectangulares formando un circuito, sin importar la forma de este, se recomienda comenzar con un circuito sencillo, y posteriormente ir incrementando la dificultad.

- Es importante que esta actividad se realice con mesas ya que únicamente así se logra sensación de “vacio” necesaria para la actividad.



1er circuito



2º circuito

2.- Se divide el personal en equipos de 6 integrantes, por lo general se dividen los equipos conformándolos de la siguiente forma.

- Se integra el equipo con 5 obreros y 1 con un rango mayor al de los 5 anteriores. Esto con la finalidad de lograr el objetivo deseado

3.- Ya formados los equipos se asigna un “Guía” por equipo, de preferencia más alto rango dentro de la empresa, este guía va a llevar a su equipo de un lado del circuito hacia el otro lado.

4.- El guía ira por la parte de abajo del circuito, los otros 5 integrantes tendrán que pasar el circuito por la parte de arriba.

5.- El guía, en conjunto con los integrantes del equipo, tendrá que crear un código no verbal con el cual va, a expresar indicaciones como “avanzar” “detenerse” “vuelta a la derecha / izquierda” “alto, peligro de caer” etc.

Ejemplo:

- Aplauso = avanzar
- Golpe en la mesa = alto
- Golpe con el pie = vuelta a derecha
- Etc.

Es importante recalcar que estará totalmente prohibido expresarse de forma verbal y tampoco estará permitido el contacto físico entre guía y guiados.

6.-Los *guiados* tendrán qué cruzar el circuito con los ojos cerrados desde el primer momento, es decir, antes de subir al circuito. El supervisor de la actividad tendrá que estar al pendiente de este aspecto.

Tendrán un tiempo máximo de 1.30 minutos por equipo para realizar el circuito.

7.- Los quipos comenzarán a recorrer el circuito, el observador tendrá que estar atento de la postura del guía, la forma en que lleva a su equipo y la forma en que cuida a su equipo.

8.- Al finalizar esta 1ª etapa de la actividad se dará a conocer la finalidad del ejercicio.

- “Si el guía de este equipo se coloca delante de todos “jalando”, no ve si alguien de atrás cae, y si únicamente se coloca en la parte de atrás del grupo “empujando” no verá si alguien de adelante cae y por lo tanto hará caer a los que vengan detrás”

9.- Posteriormente los equipos vuelven a pasar al circuito bajo esta premisa. El observador tendrá que estar al pendiente de que el guía lleve a cabo esta indicación.

5.6.6. DEJARSE CAER.

Objetivos:

- Sensibilizar al grupo.
- Crear integración grupal.
- Crear confianza personal y grupal.

Metodología.

1.- Se deberá formar un círculo muy cerrado, de manera que los hombros de todos estén en contacto.

2.- Se pedirá a alguien del grupo que se coloque en el centro con los ojos cerrados se deje caer hacia donde quiera, pero sus compañeros no lo dejen caer al suelo.

3.- No deberá doblar la piernas, sino solo dejarse llevar por el grupo, el cual con cuidado y sin hacerlo sentir inseguro, deberá cuidarlo para que no caiga.

4.- Comentar las sensaciones que sintieron durante el ejercicio.

5.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Este programa de capacitación se aplicara a toda la empresa “ANDRITZ HYDRO S.A. DE C.V. de la siguiente manera;

Se aplicara cada actividad una vez a la semana por cada departamento, en diferentes días y en diferentes horarios dentro de la jornada laboral, hasta concluir el programa. (6 semanas aprox).

El orden de actividades es el siguiente:

No. DE SEMANA	ACTIVIDAD
1	¿ERES UN TIPO Y° O UN TIPO X°?
2	COMUNICACIÓN CON O SIN PREGUNTAS
3	EL MURO
4	LA RECONSTRUCCION
5	CIRCUITO DE CONFIANZA
6	DEJARSE CAER

NOTA.

Al inicio de la primera actividad se tiene que dar a conocer a los participantes lo siguiente:

El objetivo general del programa de capacitación.

Los objetivos específicos del programa de capacitación.

La introducción al programa de capacitación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

DEPARTAMENTO	DIAS DE LA SEMANA	FECHA INICIO	FECHA FINAL	HORARIO	TOTAL DE HORAS
GERENCIA	LUNES	11 JULIO 2011	15 AGOSTO 2011	8:30A.M A 10:30 A.M	12 HRS
ADMINISTRACION	LUNES	11 JULIO 2011	15 AGOSTO 2011	11:00 A.M A 1:00 P.M	12 HRS
CONTABILIDAD	LUNES	11 JULIO 2011	15 AGOSTO 2011	3:30 P.M A 5:30 P.M	12 HRS
SERVICIO AL CAPITAL HUMANO	MARTES	12 JULIO 2011	16 AGOSTO 2011	8:30A.M A 10:30 A.M	12 HRS
INFORMATICA	MARTES	12 JULIO 2011	16 AGOSTO 2011	11:00 A.M A 1:00 P.M	12 HRS
DESARROLLO DE PEDIDOS	MARTES	12 JULIO 2011	16 AGOSTO 2011	3:30 P.M A 5:30 P.M	12 HRS
INGENIERIA	MIERCOLES	13 JULIO 2011	17 AGOSTO 2011	8:30A.M A 10:30 A.M	12 HRS

ALMACENES	MIERCOLES	13 JULIO 2011	17 AGOSTO 2011	11:00 A.M A 1:00 P.M	12 HRS
METODOS	MIERCOLES	13 JULIO 2011	17 AGOSTO 2011	3:30 P.M A 5:30 P.M	12 HRS
MAQUINADO	JUEVES	14 JULIO 2011	18 AGOSTO 2011	8:30A.M A 10:30 A.M	12 HRS
SOLDADURA	JUEVES	14 JULIO 2011	18 AGOSTO 2011	11:00 A.M A 1:00 P.M	12 HRS
PAILERIA	JUEVES	14 JULIO 2011	18 AGOSTO 2011	3:30 P.M A 5:30 P.M	12 HRS
MANTENIMIENTO	VIERNES	14 JULIO 2011	19 AGOSTO 2011	8:30A.M A 10:30 A.M	12 HRS
AREA ELECTRICA	VIERNES	14 JULIO 2011	19 AGOSTO 2011	11:00 A.M A 1:00 P.M	12 HRS

6. BIBLIOGRAFIA

- Chruden/Sherman. (2002). Administración de personal. CECSA. México.
- L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa. (2004). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Trillas. México
- Joaquín Rodríguez Valencia. (2000). Administración moderna de personal fundamentos. ECAFSA. México
- Patrick J. Montana. (2003). Administración. CECSA. México.
- Calderón Córdova. (2003). Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Limusa.

7. ANEXOS

CUESTIONARIOS APLICADOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☐ | ☒ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☐ | ☒ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus áreas de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☐ | ☒ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☐	☒
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☒	☐
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☐	☒
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus áreas de trabajo?	☐	☒
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☒	☐
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☐	☒

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

- | | SI | NO |
|---|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☐ | ☒ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☐ | ☒ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☐	☒
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☐	☒
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☐	☒
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☐	☒
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☒	☐
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo?	☒	☐
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☒	☐
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☐	☒

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☐	☒
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☐	☒
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☒	☐
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo?	☒	☐
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☒	☐
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☐	☒

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☐	☒
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☐	☒
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☒	☐
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☒	☐
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo?	☒	☐
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☐	☒
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☐	☒

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☒	☐
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☐	☒
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☒	☐
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo?	☐	☒
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☐	☒
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☐	☒

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☐ | ☒ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☐ | ☒ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☐	☒
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☐	☒
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☒	☐
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus áreas de trabajo?	☐	☒
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☐	☒
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☐	☒

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☐	☒
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☐	☒
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☒	☐
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo?	☐	☒
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☐	☒
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☒	☐

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☐ | ☒ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☒ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☐ | ☐ N/A |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☒ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☐ | ☒ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☐	☒
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☐	☒
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☐	☒
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo?	☐	☒
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☐	☒
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☒	☐

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☐ | ☒ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☐ | ☒ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☐ | ☒ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☐ | ☒ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☐ | ☒ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☐	☒
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☐	☒
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☐	☒
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☐	☒
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☐	☒
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☐	☒
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo?	☐	☒
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☐	☒
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☒	☐

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☐ | ☒ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☐ | ☒ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

- | | SI | NO |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☐ | ☒ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☐ | ☒ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☐ | ☒ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☐	☒
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☒	☐
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☒	☐
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo?	☒	☐
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☒	☐
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☒	☐

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☐ | ☒ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus áreas de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☐ | ☒ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☐ | ☒ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☐ | ☒ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☐ | ☒ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☐	☒
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☐	☒
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☒	☐
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☐	☒
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☐	☒
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☒	☐
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo?	☒	☐
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☒	☐
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☒	☐

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☐ | ☒ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☐ | ☒ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☐ | ☒ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☐ | ☒ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☐ | ☒ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☒	☐
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☐	☒
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☐	☒
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☐	☒
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo?	☐	☒
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☒	☐
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☒	☐

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☐	☒
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☐	☒
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☐	☒
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo?	☐	☒
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☒	☐
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☒	☐

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☐ | ☒ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☐ | ☒ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☐ | ☒ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☐ | ☒ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☐ | ☒ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☐ | ☒ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☐ | ☒ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☐ | ☒ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus áreas de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☐ | ☒ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo? | ☐ | ☒ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☐	☒
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☒	☐
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☒	☐
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus aéreas de trabajo?	☒	☐
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☒	☐
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☒	☐

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

	SI	NO
1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa?	☒	☐
2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees que tú necesitas capacitación?	☒	☐
4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?	☐	☒
5. ¿Consideras importante la capacitación?	☒	☐

Motivación

1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo?	☒	☐
2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo?	☒	☐
3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?	☒	☐
4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral?	☒	☐
5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral?	☒	☐

Desempeño

1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?	☒	☐
2. ¿Puedes tomar decisiones propias?	☒	☐
3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?	☒	☐
4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros?	☒	☐
5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus áreas de trabajo?	☐	☒
6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo?	☒	☐
7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación?	☒	☐

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Objetivo: obtener información relevante que ayude al desarrollo de la investigación de campo de mi tesis para obtener el título de L.A.E.

Instrucciones: contesta lo más sincero posible las siguientes preguntas, marcando con una X según sea tu respuesta.

Conocimiento.

SI NO

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ¿Recibiste capacitación al momento de entrar a la empresa? | ☐ | ☒ |
| 2. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees que tú necesitas capacitación? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa? | ☐ | ☒ |
| 5. ¿Consideras importante la capacitación? | ☒ | ☐ |

Motivación

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para realizar tu trabajo? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Crees que un programa de capacitación bien diseñado mejore tu Desempeño laboral? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Crees que el estar bien capacitado influye en la motivación laboral? | ☒ | ☐ |

Desempeño

- | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? | ☒ | ☐ |
| 2. ¿Puedes tomar decisiones propias? | ☒ | ☐ |
| 3. ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones? | ☒ | ☐ |
| 4. ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus Compañeros? | ☒ | ☐ |
| 5. ¿Te han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes En tus áreas de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 6. ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a Tu horario de trabajo? | ☒ | ☐ |
| 7. ¿Cuentan con recursos asignados para satisfacer un plan De capacitación? | ☒ | ☐ |