



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

17
20

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

"ZARAGOZA"

CARRERA DE PSICOLOGIA

**CAUSAS QUE DETERMINAN, LA DESERCIÓN EN
LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LA
SUBSECRETARÍA DE EGRESOS DE LA SHCP.**

REPORTE DE SERVICIO SOCIAL

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

ARACELI LOPEZ RAMIREZ

U N A M
F E B
Z A R A G O Z A



ASESOR: LIC. JORGE SANDOVAL OCAÑA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

NOVIEMBRE DE 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A DIOS

A quien dedico esta pequeña ofrenda, y a quien ruego me de ánimo y valor cada día; me ayude a ser comprensiva con mis semejantes; y me conceda ser digna del juramento de mi profesión.

A MI ESPOSO

Muy en especial, por ser mi roca firme, por haber curado mis penas con su amor, por devolver la estabilidad a mi vida y la paz a mi corazón con su sensible comprensión y su infinita paciencia.

A MIS PADRES

Josefina y Armando

Mi gratitud por su apoyo, comprensión y amor que siempre me han brindado.

A MIS HERMANOS

Amparo, Armando, Josefina, Eva, Carmen, Lupita, Angélica, Lulú, y Víctor, que de alguna forma u otra han contribuido fielmente en mi vida, y además en los momentos difíciles me han alentado para seguir adelante.

A MIS SOBRINOS

Oswaldo, Edgar, Nataly, Michel, Maira, Angélica, Carlitos; por expresarme una sonrisa que me anima.

MI RECONOCIMIENTO

Al Lic. Jorge Sandoval O. Asesor de esta investigación, por sus conocimientos y el apoyo incondicional que en todo momento me brinda.

Al JURADO:

Lic. Blanca Salazar

Lic. Ma. Esther Almanza

Lic. Alfonso Correa

Lic. Tomás Pinelo

Por el apoyo que me confirieron

A todo los profesores de psicología por que de una u otra manera contribuyeron en mi formación académica.

Al personal de la Dirección Técnica Operativa de la Subsecretaría de Egresos de la SNCP. por la oportunidad de integrarme a sus cursos, su orientación y la información proporcionada.

Al personal de las diferentes áreas de la Subsecretaría de Egresos, por permitirme llevar a cabo este estudio.

Y en general a mis amigos y compañeros

a todos ellos mil gracias.

INDICE

PROLOGO

INTRODUCCION

I QUE ES LA CAPACITACION Y SU PROCESO

1.1	Introducción -----	1
1.2	Definición de capacitación en el trabajo -----	1
1.3	Contexto histórico de la capacitación en el trabajo -----	3
1.4	Antecedentes de los aspectos legales de la capacitación -----	4
1.5	Proceso de la capacitación -----	7
1.6	Determinación de necesidades de capacitación -----	9
1.7	Contenido de un informe de la DNC. -----	12
1.8	Organización del departamento de capacitación ----	13
1.9	Evaluación de la capacitación -----	18
1.10	Importancia de la capacitación en la industria ---	21
1.11	Problemas que enfrenta la capacitación -----	24

II EL PAPEL DE LA MOTIVACION

2.1	Introducción -----	29
2.2	Definición de motivación -----	30
2.3	Teorías que explican la motivación -----	30
2.4	Comentarios finales -----	39

III LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA CAPACITACION

3.1	Introducción -----	40
3.2	Definición de cambio -----	41
3.3	Resistencia al cambio -----	41
3.4	Respuestas al cambio -----	45
3.5	Costos y beneficios del cambio -----	46
3.6	Comentarios finales -----	47

IV DESERCIÓN

4.1	Introducción-----	49
4.2	Definición -----	49
4.3	Modelo de deserción de Rootman Irving -----	50

4.4 Modelo de deserción de Tinto Vincent -----	51
4.5 Modelo de deserción de Bean P. John -----	52
4.6 Variables investigadas sobre la deserción en países desarrollados -----	55
4.7 Comentarios finales -----	58

V. OBJETIVOS

5.1 Nivel institucional -----	60
5.2 Nivel Estudiantil -----	60
5.3 Objetivo de la institución donde se llevo a cabo el servicio social -----	61
5.4 Objetivos personales al iniciar el servicio social -	61

VI. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

6.1 Delegación política y aspectos geográficos-----	62
6.1.1 Aspectos demográficos -----	62
6.1.2 Servicios -----	62
6.2 Institución y unidad de trabajo en las que se realizo el servicio social -----	64
6.2.1 Antecedentes históricos de la institución y de la unidad de trabajo -----	64
6.2.2 Organización interna del área de trabajo -----	66
6.2.3 Recursos humanos y materiales del área de trabajo -	68

VII ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y POBLACION ATENDIDA

7.1 Servicio-----	70
-------------------	----

VIII. INVESTIGACION

8.1 Planteamiento del problema-----	73
8.2 Objetivos de la investigación-----	73
8.3 Metodología-----	74
8.4 Resultados-----	76
8.5 Conclusiones -----	98
8.6 Análisis y evaluación -----	99
8.7 Propuesta y/o recomendaciones-----	101

Anexos

Bibliografía

PROLOGO

El presente trabajo describe la trayectoria del servicio social de la carrera de psicología, el cual se llevó a cabo en el Departamento de Selección, Capacitación y Desarrollo de la Dirección Técnica Operativa de la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), por ser este lugar el de mayor interés personal, sobre todo en el área de psicología industrial. Se llevaron a cabo diversas actividades encaminadas a el adecuado aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, apoyando el proyecto base para los prestadores de servicio social en psicología.

La decisión de llevar a cabo un estudio de campo exploratorio sobre el fenómeno de la deserción en los cursos de capacitación se fundamenta en varias observaciones hechas durante las diversas actividades desarrolladas en el servicio social y, posteriormente, en otras instituciones, principalmente del sector público en donde muchos se entusiasman por la capacitación, pero en la práctica se observa poco interés de los trabajadores para capacitarse. Entrevistando circunstancialmente a algunos instructores en capacitación estos dicen que en muchas ocasiones se tiene que suspender el curso por no integrarse la cantidad de participantes necesarios para llevarse a cabo, o si finalmente se logró integrar el grupo a capacitar algunos de ellos desertan; la o las causas de deserción de los cursos de capacitación es lo que se pretende estudiar en este trabajo que además de construir una aportación más al amplio campo de la psicología industrial, es también una aportación para la propia Subsecretaría Egresos (S.E.).

En la (S.E.), es indispensable la participación de los psicólogos industriales, ya que aquí se desarrollan actividades tales como: selección y colocación de personal, inducción de personal, desarrollo de cursos de adiestramiento y capacitación, etc. Sobre esta última actividad: la capacitación y el adiestramiento, se enfoca este trabajo, contribuyendo a encontrar las causas que determinan el fenómeno de la deserción de los cursos de capacitación, para el mejor funcionamiento de la misma.

Conforme nuestra sociedad se ve en la necesidad de avanzar económica y técnicamente se vuelve más crítica la necesidad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, no sólo para lograr mayor autosatisfacción de los trabajadores considerados individualmente, ya que lo que es benéfico para éstos, lo es también a largo plazo para la organización.

Prólogo

Mediante la capacitación, la empresa tiene la oportunidad de obtener conocimientos, habilidades y actitudes que le son útiles a ella y al trabajador mismo, en respuesta a una necesidad técnica y social permanente en la administración de recursos humanos.

Es por esto que la capacitación y desarrollo de personal tiene cada vez mayor importancia, dentro de las actividades de las organizaciones, dado que éstas tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran, así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las habilidades del elemento humano, con los requisitos de las tareas que desempeña actualmente o con los que en el futuro realizará y esto sólo es posible en la medida en que adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, para lo cual la capacitación es el auxiliar más importante.

INTRODUCCION

Durante el desarrollo del servicio social en el periodo comprendido del 4 de abril de 1994 al 20 de enero de 1995, en el Departamento de Capacitación Selección y Desarrollo de la Subsecretaría de Egresos de la SHCP, se constató que uno de los problemas más agudos en la capacitación es la deserción, por el alto índice observado. Si a esto agregamos que el país es uno de los llamados en vías de desarrollo, el cual destina un presupuesto insuficiente al sector educativo, la deserción implica un alto desperdicio, mismo que da lugar a una disminución de los magros recursos invertidos, y dada la situación actual de la industria en México, por lo general la capacitación resulta ser un gasto para las empresas, puesto que se preocupan por dar cumplimiento a la ley federal del trabajo y a las necesidades del momento, sin que se lleve a cabo una verdadera capacitación enfocada a resultados ligados a los objetivos de la empresa.

Para México es inevitable modernizarse y tener la posibilidad de competir con otros mercados para estar a la vanguardia de la transformación mundial (Pinto, 1994).

Esta exigencia ha provocado que muchas empresas se vean en la necesidad de generar cambios profundos en la organización de los procesos productivos para responder a los nuevos parámetros de competitividad que imperan en el mercado internacional.

En los últimos discursos oficiales se ha hablado que se dará prioridad a la excelencia de la investigación científica y al uso productivo del desarrollo tecnológicos.

Asimismo en dichos discursos se enfatiza que la aceleración del desarrollo nacional, requiere ineludiblemente de políticas ambiciosas de capacitación laboral que se vinculen directamente con las oportunidades existentes para el ejercicio de las habilidades adquiridas o perfeccionadas por este medio; tales aseveraciones se desprenden del diagnóstico efectuado para conocer las características, necesidades y expectativas actuales de la capacitación en México (Correa, 1989).

La capacitación en el trabajo, se concibe como un medio para que además de facilitar la obtención de mejores rendimientos, permita elevar el mejor nivel de calificación.

Pinto concluyó en 1994 que se puede afirmar que la capacitación tiene un papel muy significativo en la dinámica de las organizaciones, en tanto que es uno de los medios que permite generar cambios para incrementar la productividad de las empresas, abriéndoles el camino para competir en el mercado mundial.

Introducción

Si bien es cierto que en algunas empresas se han alcanzado algunos resultados en materia de capacitación, éstos requieren ser superados e implantar un modelo de capacitación capaz de crear una cultura y un cambio de actitud hacia el trabajo con cada uno de los recursos humanos. Esto requiere ineludiblemente de políticas ambiciosas de capacitación laboral que se vinculen directamente con las oportunidades existentes.

En el marco institucional, la capacitación de los recursos humanos propicia que éstos se identifiquen más plenamente con las funciones que desempeñan o desempeñarán en un futuro próximo, lo que conlleva a optimizar el desarrollo de las actividades, el mejoramiento del ambiente laboral y la implantación de conocimientos que marcarán la pauta para cambios en los procesos de operación.

De acuerdo a los tiempos actuales, es imposible contar con especialistas en una determinada actividad, las empresas e instituciones se han visto en la necesidad de contar con personal con amplios conocimientos en un rubro determinado y una amplia gama de otros más que le faciliten desarrollar todo un abanico de actividades, que le permitan a la organización flexibilidad y una oportuna adecuación a los cambios.

La posición de las capacidades necesarias en el individuo ayuda a que éste se encuentre con la satisfacción de las necesidades humanas de seguridad y autosatisfacción. Los programas elaborados para el personal y para el mejoramiento de las relaciones humanas entre ellos puede, y en efecto la hace, servir como contribución hacia el aumento de la buena moral entre los empleados.

Es por esto que algunas organización ha adquirido el compromiso de capacitar a su personal, como proceso que le permita a éste, establecer las bases necesarias para el mejor desempeño de sus funciones, y una conveniente adaptación a las innovaciones, por esta razón cualquier factor que no permitiera el adecuado desarrollo, es motivo de estudio.

Por consiguiente siendo la deserción de los cursos de capacitación del sector público, como se mencionó anteriormente, un problema agudo en la capacitación por su alto índice observado, es importante estudiar dentro de la capacitación las causas que la determinan, por lo anterior es necesario retomar diferentes enfoques de varios autores que explican la capacitación y su proceso, se retoma a Pinto Villatoro en el apartado de capacitación porque a juicio particular se considera que su trabajo engloba mayores elementos, y además sintetiza muy bien el fenómeno en cuestión.

Introducción

Es así que el presente trabajo, gira en torno a examinar las siguientes interrogantes:

La falta de motivación y la resistencia al cambio ¿son causantes de deserción de los cursos de capacitación de la Subsecretaría de Egresos de la SHCP?

Para tal fin se procedió a hacer un estudio de campo exploratorio y una revisión bibliográfica sobre qué es la capacitación y su proceso, el papel de la motivación, la resistencia al cambio y los factores que pudieran ser causantes del fenómeno deserción, éstos como factores que afectan la capacitación de la Subsecretaría de Egresos de la SHCP.

I. QUE ES LA CAPACITACION Y SU PROCESO

1.1 INTRODUCCION

En las últimas décadas se ha advertido a nivel internacional un marcado interés por el desarrollo de efectivos programas de capacitación de personal, es así que se han creado instituciones para capacitar a obreros, empleados y funcionarios.

De ahí que la capacitación de personal se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

Este proceso de capacitación no debe confundirse con la educación formal que procura no solamente el incremento de los conocimientos, habilidades y destrezas del trabajador, sino también la formación básica y humanística del individuo.

La capacitación de personal, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época; resulta evidente, entonces, la necesidad de que ejecutivos y subordinados reconozcan la importancia de la capacitación y promuevan en común programas de capacitación debidamente organizados para beneficio de unos y otros.

1.2 DEFINICION DE CAPACITACION EN EL TRABAJO

Cuando se habla de la función de educar en la empresa, se usan indistintamente los conceptos entrenamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo. Siliceo (1992), dice: Usamos estas últimas expresiones, debido a la popularidad y uso que tienen en México. Algunos autores mencionan que no hay razón profunda que lleve a diferenciar una palabra de otra, ya que hacer diestro o capaz o entrenado a un individuo para realizar alguna tarea, son ideas afines que convergen en un mismo objetivo: instruir y educar al individuo ya sea unitariamente o dentro del grupo. La instrucción implica el desarrollo y el cultivo de la inteligencia en tanto que la educación y desarrollo implican el conocimiento, para llevar a cabo un mejor desempeño laboral.

Sin embargo Sikula (1988), dice que sí es necesario hacer diferencias en los conceptos mencionados arriba estos difieren en cuatro puntos que son: "Que" se aprende; "Quién" lo aprende; "Por qué" se necesita dicho aprendizaje; y "Cuándo" hay que

aprender, por esta situación, queremos aclarar oportunamente nuestra posición ya que en este trabajo hacemos un estudio sobre lo que aquí se define como capacitación, esto es para evitar problemas semánticos, respecto a los términos ya mencionados.

Siliceo (1992), menciona que el adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el proceso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Otra definición de capacitación en el trabajo es la que propone Ibarra (1976), dice: que la función de capacitar tiene como objetivo principal el proveer a todos los empleados de un medio para lograr un ajuste de los requerimientos de su empleo. Un desarrollo de sus capacidades y aptitudes que proporcione procesos individuales como parte de la fuerza productiva de la empresa o institución.

Otra es la de Schoenfeld (1981), dice: la capacitación es el proceso que permite al hombre adquirir destrezas, conocimientos y actitudes, es el instrumento idóneo para lograr que el personal supere las dificultades que presenta el desarrollo del trabajo.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, última edición, (1980): Adiestrar es hacer diestro en alguna actividad. Capacitar es habilitar y se deriva del término capacidad, que significa continencia de algo, y entrenar es preparar, adiestrar alguna facultad.

Dentro del campo de acción que establece el Plan Nacional de Capacitación, se disponen dos enfoques principales, distinguiendo la capacitación para el trabajo de la capacitación en el trabajo:

Capacitación para el trabajo: es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

Capacitación en el trabajo: se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en una área de trabajo específica.

Pinto (1994), dice que una diferencia importante que cabe señalar, en cuanto a la capacitación en el trabajo y la capacitación para el trabajo es que la capacitación en el trabajo es para <<saber como hacer>> y la capacitación para el trabajo es <<para poder hacer>>.

1.3 CONTEXTO HISTORICO DE LA CAPACITACION EN EL TRABAJO

Debemos indicar, en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y entrenamiento, era claro en los pueblos primitivos.

Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial en la primera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. Ya en nuestro siglo, la capacitación ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente a la capacitación militar conocido como: Método de los cuatro pasos, que son: mostrar, decir, hacer y comprobar .

Es importante mencionar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente en la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano al momento, es decir, hace 12 ó 15 años, en que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen

sus propias necesidades. Asimismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial. (Siliceo, 1992)

La capacitación en el momento actual.

El tema de capacitación cobra mayor interés dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, definitivamente, desconsolador.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

"En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste sea más significativo para el trabajador".¹

A lo largo de los años los departamentos de personal y los asesores extranjeros han ideado varias técnicas ingeniosas, todas las cuales, desde luego, tienen ciertas limitaciones como medios de inducir cambios comportamentales (aun cuando pueden ser muy útiles en la diseminación de conocimientos). Durante la década de los 60 muchas compañías grandes experimentaron, con una técnica nueva y aparentemente muy poderosa, el adiestramiento en grupos, o grupos T (T group, Training Group). Esta técnica, empero, también tiene sus limitaciones al aplicarse a la gerencia, entre ellas los problemas de trasladar las destrezas aprendidas en el grupo de adiestramiento al trabajo. Más recientemente se ha desarrollado de esos grupos un enfoque más ecléctico, el Desarrollo Organizacional, generalmente llamado (DO), que ofrece la esperanza de superar las limitaciones de los grupos de adiestramiento. (Straus y Sayles, 1981)

1.4 ANTECEDENTES DE LOS ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION

En el proceso de formulación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, nació una concepción Jurídico-

¹ Siliceo A. Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, edit. Limusa, segunda edición, México, 1982, Pág. 14

Política que revolucionó la teoría propia del derecho constitucional, cuando se rompió la rigidez de un esquema inminente formulista para dar paso a normas con una jerarquía más humanista y dinámica que sobrepasaban con amplitud los principios del liberalismo del siglo XIX.

En el campo del adiestramiento y de la capacitación la legislación mexicana tiene valiosos antecedentes en el contrato de aprendizaje en la Ley Federal del Trabajo de 1931. Desafortunadamente la mala aplicación del susodicho contrato provocó serios problemas, tales como la explotación de menores y adultos, como pretexto de estar sujetos a un período de aprendizaje, ya que entonces la ley contemplaba la posibilidad de que el aprendiz recibiera un salario menor al mínimo cuando estaba sujeto al período de enseñanza.

Como es natural, las leyes son perfectibles y en materia de capacitación las lagunas legislativas eran enormes y prácticamente lo establecido dentro de la Ley Federal del Trabajo eran letras muertas.

Al iniciarse el gobierno del presidente Lic. José López Portillo, resurgió la inquietud por establecer nuevos mecanismos con objeto de resolver en el medio laboral los problemas asfixiantes de la escasez de mano de obra calificada y la grave incidencia de riesgos de trabajo.

Por lo tanto en los decretos publicados en el Diario Oficial de la Federación de enero de 1978, en donde a garantía Constitucional, se da el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento, también se federalizó la aplicación de las normas de trabajo en varias ramas industriales y en materia de seguridad e higiene.

El proceso legal de la capacitación

Uno de los productos del proceso de capacitación que más cuidan las empresas es el que resulta de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación (Pinto, 1994).

El proceso legal de la capacitación tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la ley antes citada en materia de capacitación y adiestramiento, como son: informar sobre la constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, el registro de planes y programas y la expedición y registro

de constancias de habilidades (artículo 153 inciso A al X del capítulo III bis de la Ley Federal del Trabajo).

Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento son los organismos que se constituyen dentro de cada empresa con igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, con el propósito de vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores. Entre sus facultades se encuentran:

- Vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- Autenticar las constancias de habilidades laborales.

Registro de planes y programas de capacitación

Los planes y programas de capacitación que se presentan, a La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (ST y PS), para su registro de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R, 153-F; señalan que para el caso de las empresas que cuenten con contrato colectivo de trabajo, la presentación de los planes y programas para su registro deben hacerse dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del mismo mientras que las empresas que no se registren bajo esta forma contractual están obligadas a presentar sus programas dentro de los primeros 60 días de los años impares asimismo, se señala que los planes y programas de capacitación para su registro deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- Comprender todos los puestos y niveles de la empresa.
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores.
- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría
- Especificar el nombre y número de registro de los agentes capacitadores ante las ST y PS.

Desde el punto de vista legal, el plan de capacitación de la empresa debe encaminarse a cumplir con lo dispuesto en el artículo 153-F en lo referente a actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en sus actividades, proporcionándole información sobre la aplicación de nuevas tecnologías, prepararlo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación,

prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general mejorar sus aptitudes.

Estas disposiciones también señalan en forma optativa la inclusión de los niveles de alfabetización, primaria intensiva y secundaria abierta dentro del plan de capacitación, siempre y cuando no abarque para cada trabajador más de 6 meses de alfabetización, ni más de 18 meses para cada uno de los demás niveles, ni representen más del 40% de la duración del plan, calculado en función de las horas/hombre que vayan a impartirse al total de los trabajadores.

1.5 PROCESO DE LA CAPACITACION

El diseño de planes y programas se elabora a partir de diversas técnicas y enfoques, según sean las metas que se establezcan, el grado de desarrollo del sistema de capacitación, la tecnología implementada por las empresas y la importancia que se otorgue a la función de entrenamiento.

Tradicionalmente la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) se ha considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación de personal. Sin embargo, antes de proceder al análisis de necesidades es necesario definir el ambiente organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia y planificar un sistema antes de entrar en acción con la DNC, todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación.

Siliceo (1992), presenta un modelo sistémico de organización de la función de capacitación, dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el sistema receptor de la capacitación y el segundo, el sistema reproductor de la misma. Se dice que estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación (posesión) y la solución del problema, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate; las etapas de este modelo son las siguientes:

Primera etapa: Identificación del sistema receptor. En esta etapa la labor del departamento de capacitación deberá apoyarse en la información que existe en la organización como: Proceso de selección de personal, inventario de recursos humanos, análisis del puesto, organización formal, descripción de funciones, y necesidades de desarrollo de la empresa.

La información arriba mencionada proporcionará al departamento de capacitación un perfil de la población del sistema receptor.

Segunda etapa: Necesidades y requerimientos de los integrantes del sistema receptor. En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre "lo que es" y "lo que debiera ser" siendo esta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.

Tercera etapa: Establecimiento de la misión del sistema productor en el problema a tratar. En esta etapa el departamento de capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.

Cuarta etapa Establecimiento de metas. Aquí deberían establecerse las metas que llevarán al Departamento de capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: ser cuantificables, realistas y adecuadas a los requerimientos de la organización.

Quinta etapa: Establecimiento de programas. los programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas. Para la elaboración de éstos, se puede auxiliar de diversas formas para la estructuración de los mismos.

Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de quien los ejecuta:

1. Conocimientos y experiencias del trabajo a realizar.
2. Habilidades para la implementación.
3. Recursos necesarios para su consecución.

Dentro de los productos terminales que proporciona esta técnica podemos mencionar los siguientes:

- Identificación clara y concreta del universo a capacitar.
- Definición de objetivos generales, metas y programas de trabajo.
- Determinación de actividades y tareas concretas y evaluables.

- Recursos necesarios para la realización del proceso de capacitación en la organización.

1.6 DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

La determinación de necesidades de capacitación(DNC), es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere especialmente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre "el deber ser" o situación esperada y "el ser" o situación real; esto nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo la profundidad y las prioridades.

Siliceo (1992), define la detección de necesidades de capacitación de la siguiente manera:

1. Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo colaborador en una organización.
2. Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
3. También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Al elaborar la DNC, es muy importante que se tenga presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económicos, es indudable que las soluciones impliquen la organización de la empresa.

"La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos sino también de la forma en

que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización".²

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones.

Pinto (1994), dice que la determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

La DNC busca obtener la información necesaria que sirva de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que a un trabajador le hace falta para desempeñar eficientemente un determinado puesto, sino como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.

De esta forma es necesario recurrir a fuentes para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, pueden mencionarse las siguientes:

- 1.El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- 2.La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- 3.Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- 4.Promociones y ascenso del personal.
- 5.Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- 6.Índice de desperdicios y alto costo de operaciones.
- 7.Niveles de seguridad e higiene industrial.
- 8.Quejas.
- 9.Peticiones expresas respecto a capacidades planteadas individual y grupalmente.
- 10.Evaluación de cursos y seminarios.
- 11.Expansión de crecimiento de la organización.
- 12.Reconocimientos oficiales.

²Pinto Villatoro, *Proceso de capacitación* edit. Digma, segunda edición, México, 1994, Pág. 34

Estudio de las necesidades de capacitación

Consiste en determinar los límites del estudio de la DNC, para proporcionar al capacitador una idea clara de la problemática que enfrenta. Conduce a establecer el ámbito de la investigación (organizacional, ocupacional e individual), a determinar los tipos de conducta o área por investigar (conocimientos, habilidades y actitudes) y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio (dirección, supervisión o ejecución), generando entonces la planeación respecto a las fuentes de información de mayor utilidad y a la selección de los métodos y técnicas más adecuados a los fines y propósito de la investigación.

Áreas por investigar

Las áreas a las cuales se dirige el estudio de la DNC son las cognitivas, afectivas y psicomotrices, en las cuales se ubican, respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sinnúmero de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto.

Como el campo de la actividad humana es muy amplio, en el estudio de la DNC específicamente se deben considerar los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo, tales como:

1. Conocimientos y habilidades técnicas especializadas:
 - Conocimientos específicos del puesto.
 - Conocimientos y técnicas para ejecutar tareas concretas.
 - Aplicación de conocimientos y métodos.
2. Habilidades administrativas:
 - Comprensión y logro de objetivos.
 - Organización del propio trabajo y el de los demás.
 - Capacidad para armonizar y utilizar los recursos, a través de la planeación y el control de resultados.
3. Habilidades en relaciones humanas:
 - Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva.
 - Habilidad para trabajar en equipo.
 - Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores.
4. Habilidades conceptuales:
 - Facilidad para comprender la complejidad del trabajo.
 - Análisis y soluciones de problemas.
5. Habilidades de logro de resultados.
 - Características de personalidad.

- Estilo de actuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad.
- Logro de resultados

Ambitos de la capacitación

Delimitar el problema o establecer el ámbito de la investigación, ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque más adecuado así como los métodos y técnicas más apropiadas según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán.

Así, cuando los problemas se encuentren en puestos tales como vendedores, secretarias o soldadores, se dice que el ámbito del estudio es ocupacional. Pero cuando los indicadores apuntan hacia las personas que ocupan un puesto, el ámbito se establece como individual. Y en los casos en que los problemas son entre áreas funcionales, hablamos de un ámbito organizacional.

1.7 CONTENIDO DE UN INFORME DE LA DNC

La DNC es una fase de la planeación y a la vez el principal producto que sirve de insumo para la fijación de objetivos y la elaboración del plan y programas de entrenamiento.

"La información, ya obtenida y ordenada, se puede plasmar en un informe que puede contener los siguientes puntos:

- Justificación de la investigación.
- Alcances del estudio, área, nivel y ámbito que cubrió:
 - Universo del personal.
 - Enfoque de la investigación.
 - Quiénes participaron en el proceso.
- Metodología empleada.
- Problemas organizacionales detectados.
- Problemas de capacitación y cursos más importantes.
- Necesidades detectadas por puesto y por persona.
 - En qué capacitar.
 - Quiénes capacitar.
 - Cuándo (prioridad).
 - Cuánto (cantidad).
- Anexos:
 - Cédula de requerimientos del puesto.
 - Cédula de necesidades del puesto.
 - Cédula de necesidades por puesto-persona
 - Análisis de causa y efecto (cuando el enfoque de la investigación se orientó con base a problemas).

- Concentrado de DNC por curso.
- Cédula por curso"³

1.8 ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

La administración de un sistema de capacitación requiere de una estructura organizacional que apoye y dote de intencionalidad y dirección a las acciones que se realizan.

A continuación se describirán los elementos que intervienen en la organización de un departamento de capacitación, entendiéndose por éste el área, dirección, unidad o sección de una empresa cuyas actividades están dirigidas a la capacitación del personal.

El departamento de capacitación es, al igual que otro departamento de la empresa, un área de responsabilidad especializada cuya estructura se ubica dentro de la empresa, cumpliendo ante todo con una función de servicio, orientada a la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales de ésta.

En un sentido más amplio, la misión de la capacitación es contribuir al desarrollo individual, organizacional y social, mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para que encuentren en su trabajo el medio ambiente adecuado, lograr el máximo desarrollo de sus potencialidades, apoyando el crecimiento de la empresa y obteniendo beneficios que les permitan niveles de vida mejores. (Pinto Villatoro, 1994)

Estructura

En la estructura organizacional de las empresas no existe una posición fija del departamento de capacitación, aunque se verifica la tendencia a ubicarlo dentro del área de Recursos Humanos o Relaciones industriales, tanto por el tipo de funciones que realiza como por los insumos que requiere para su desarrollo.

Sin embargo en algunos casos sí existe la necesidad de delegar esta función a ciertas áreas especializadas como son producción o ventas, debido al tipo de actividades que se realizan o a la cantidad de personal que emplean.

Aunque el departamento de capacitación debe ser el resultado de un análisis de la empresa considerada como un todo. Entonces se puede identificar el lugar que ocupa dicho departamento dentro de la estructura de la empresa, pero también es conveniente analizar la estructura misma del departamento, para observar si funciona

³ Pinto Villatoro, op. cit. Pág. 44

adecuada y congruentemente con las políticas propias de la empresa. (Ramón de Lucas, 1981)

Manual de políticas y procedimientos

El manual de políticas y procedimiento es el documento que tiene como propósito fundamental, integrar en forma ordenada las normas y actividades que se deben realizar para que el sistema de capacitación opere de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Contiene principalmente los objetivos, las políticas generales y operativas, los procedimientos, diagramas, formularios y en general los flujos del trabajo. Ayuda a la ejecución correcta de todas y cada una de las actividades del departamento de capacitación procurando uniformar el trabajo, además de que facilita la operatividad de las actividades a fin de hacer eficiente el proceso.

Integración de personal

Es sumamente difícil generalizar en cuanto a la forma más efectiva de integrar a las personas, no sólo a un departamento de capacitación, sino a cualquier departamento de una empresa. Sin embargo, por la razón de la responsabilidad que tiene esta área es muy importante encontrar el procedimiento idóneo que auxilie en la integración del equipo de trabajo que llevará la responsabilidad de propiciar el desarrollo del personal.

Sikula (1988), dice que el procedimiento que a continuación se describe no es el ideal pero ha sido proyectado con base en la experiencia de administrar por muchos años la capacitación.

1. Es indispensable realizar un análisis de la organización total ya que como se mencionó antes, la capacitación nunca ocurre en el vacío, es parte del ambiente y a éste es al que le da servicio. Por lo tanto en ese análisis se deben considerar los puntos siguientes:

- Objetivos de la organización.
- Tamaño de la empresa.
- Estructura orgánica.
- Producto(s) o servicio(s).
- Tecnología.
- Antecedentes.
- Actitud hacia la capacitación.
- Nivel escolar de sus miembros.
- Area de oportunidad.
- Influencia de personas clave.

2. Es necesario establecer una planeación de los recursos humanos que se requieren para cumplir con los planes y programas, considerando el desarrollo del área de capacitación y su evolución dentro de la empresa en que se encuentre. Es importante prever el tipo de personal y elaborar planes y programas para que estas personas sean integradas con toda oportunidad.

3. Se deben diseñar los perfiles de cada puesto, es decir, enlistar los requerimientos mínimos actuales y futuros. Esto se puede hacer con base en las habilidades, conocimientos y actitudes que el puesto requiera para ser desempeñado en forma eficaz. Esta tarea conduce a evaluar el número de funciones por persona, con el propósito de distribuir equitativamente el trabajo.

4. Es importante también establecer los estándares de trabajo para cada una de las funciones y actividades de los puestos, de tal manera que al integrarse una persona, conozca exactamente lo que se espera de ella y cuál será el nivel de rendimiento adecuado.

5. Cumplir con las políticas de la empresa en materia de integración.

Cabe señalar que el número de puesto está en función del tamaño de la empresa y del estado de madurez que guarda el área de capacitación.

Ejecución de programas de capacitación

La convergencia de esfuerzos y sistemas en el momento en que toman vida los planes, viene a significar el desarrollo del programa de capacitación.

La adecuada coordinación y el efectivo control se complementan en la etapa de ejecución.

Múltiples son las situaciones que afectan favorable o desfavorablemente al desarrollo del programa. La experiencia y la efectiva administración es lo que permite al capacitador verificar si lo que está haciendo se realiza como se había planeado.

La puesta en marcha del programa de capacitación requiere también de una minuciosa planeación para la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los planes y programas, así como de los registros correspondientes. El desempeño de los instructores es el punto clave de la ejecución, ya que la mayor parte de la responsabilidad y del éxito recae sobre ellos, pues de la eficiencia mostrada frente a los participantes, dependerá el logro de los objetivos de aprendizaje. Los instructores pueden provenir de la misma empresa.

Es decir, se selecciona a aquellos trabajadores que han demostrado su habilidad y experiencia en el desempeño de un determinado puesto, y que por supuesto tengan interés por compartir sus conocimientos y experiencias y además tengan la disponibilidad para entrenarse en el manejo de grupos.

También existe la alternativa de contratar instructores externos a los servicios de alguna institución capacitadora.

Contratación de servicios externos

Instructores externos son personas físicas que reúnen los requisitos marcados por la Ley Federal del Trabajo, los instructores externos tienen autorización para impartir instrucción en una área determinada; Al contratar los servicios de estos profesionales es necesario tomar en cuenta varios factores, entre los que podemos destacar los siguientes:

- Análisis curricular.
- Análisis de su propuesta.
- Análisis del costo de intervención.
- Características personales.

Instituciones capacitadoras

Estas instituciones, también llamadas agentes capacitadores, reuniendo los requisitos correspondientes, están autorizadas para ofrecer sus servicios profesionales a las empresas o instituciones que los soliciten.

Programas generales

Están constituidos por organismos que tienen establecidos programas de enseñanza para capacitar a grupos de personas en determinada rama industrial o actividad económica y están dirigidos a determinados puestos de trabajo, tienen carácter terminal.

Formalización de la contratación de servicios, al capacitador se le recomienda formalizar las relaciones de servicios que se están contratando, con el propósito de especificar las comisiones, para dar seriedad y deslindar responsabilidades entre el contratante del servicio y la institución capacitadora que lo proporciona.

Servicio de hoteles

Una de las actividades que más tiempo absorbe es la que se refiere a la contratación de salones, refrigerios, aula en hoteles y otras empresas que se dedican a esta actividad.

Alquiler de equipo y material filmico

El alquiler de equipo contempla lo siguiente:
rotafolios, proyector de cuerpos opacos, videocasetera, etc.

Contratación de servicios de impresión

Uno de los aspectos también importantes a tomar en cuenta en la planeación de un evento de capacitación es el aspecto logístico para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje, esto es, lo que se refiere al material impreso y al sinnúmero de actividades que se realizan para su entrega a los participantes.

Servicios internos

Son con los que generalmente se cuentan en la empresa y que pueden ser aprovechados por el área de capacitación, entre los que se encuentran:

- Los servicios generales para el apoyo en limpieza de salones.
- Imprenta.
- Servicio de diseño y dibujo.
- Promoción y relaciones públicas.

Coordinación de eventos

La coordinación de los eventos de capacitación se realiza con el propósito de supervisar las actividades que tendrán que realizarse antes, durante y después de un curso y se refiere a los siguientes aspectos:

- Registro de participantes
- formulación de invitaciones
- formulación y seguimiento
- apoyo de instrucción
- lista de verificación
- inauguración y clausura
- refrigerios
- cambios imprevistos
- recalendarización
- conclusión de eventos
- supervisión de actividades
- reporte de actividades

Control administrativo

El establecimiento de controles y registros viene a hacer la parte complementaria de la información que se debe tener de todo el proceso de capacitación. Implica las siguientes acciones:

- Diseño de formatos de control de asistencia de participantes.
- verificación de datos.
- Elaboración y presentación de informes de avance sobre los resultados de la administración.
- Mantener actualizados los controles del personal que ha participado en un curso.

Control presupuestal

Se refiere al control del gasto desde el punto de vista contable, relativo a las erogaciones necesarias para realizar la actividades de capacitación. El presupuesto del departamento de capacitación cubre tres grandes aspectos:

- Honorarios de recursos humanos.
- Gastos de operación.
- Inversión (destinada a la adquisición de equipo, la remodelación de un centro de capacitación y tecnología en general). (Pinto, 1994)

1.9 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION

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

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

Los objetivos de la evaluación del entrenamiento son los siguientes:

- Retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones.
- Identificar las fuerzas, debilidades y área de oportunidad.
- Fortalecer al sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos.

En la evaluación se identifican dos niveles: la microevaluación, donde se ubica la evaluación de aprendizaje y la macroevaluación, donde se evalúa la función y el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales.

Microevaluación

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

Macroevaluación

La macroevaluación o evaluación de la función, es la combinación de información evaluativa de los distintos subsistemas que integran la función de entrenamiento, tanto desde el punto de vista técnico como administrativo y legal.

Este nivel de la evaluación se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran un sistema de capacitación, es decir que la evaluación del sistema implica la validación de los esquemas, estructura, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para hacer la capacitación desde el punto de vista técnico, administrativo y legal.

Con base en lo anterior, podemos afirmar que la macroevaluación es una evaluación de tipo integral que se da en todos los momentos del proceso del entrenamiento y no solamente durante el proceso administrativo.

Áreas de acción de la macroevaluación

La macroevaluación interviene y vincula todos los subsistemas que conforman la capacitación, proporcionando información que sirve para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo.

Pinto menciona que se da generalmente en las siguientes áreas:

- Sistema de capacitación adoptado.
- Proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Métodos y técnicas de análisis para efectos de DNC.

- Procedimientos de ejecución.
- Políticas generales y particulares.
- Estructura organizacional formal que adopta la función.
- Recursos físicos y humanos empleados.
- Estrategia legal.
- Todas las fases y momentos del cuadrante de la capacitación.

Alcances de la evaluación

El alcance de la evaluación dentro del proceso del entrenamiento está en relación directa a la profundidad que se le imprima al propio sistema de acuerdo al grado de tecnología de la empresa y a la vinculación que ésta tenga, en relación con el grado de especialización requerido en los trabajadores.

Si la evaluación se aplica para determinar el grado de cumplimiento de los planes y programas de trabajo, conducción de la enseñanza y en general para medir la reacción de los usuarios, se está aplicando una evaluación inmediata o captación del impacto del proceso de entrenamiento. Si la evaluación atiende a los efectos de la capacitación considerándola estrechamente vinculada con los procesos productivos, entonces se establece la evaluación mediata.

Límites de la evaluación por razones al margen del sistema de capacitación.

- Carencia de información, indicadores y en general de insumos para hacer el entrenamiento.
- resistencia, rechazo, falta de apoyo y consciencia de que el entrenamiento es responsabilidad de una área o una persona y no de que es parte de las responsabilidades mismas de los jefes y supervisores.
- Falta de recursos tecnológicos, físicos y humanos o por creer que el entrenamiento se puede dar sin escatimar esfuerzos tiempos y presupuestos.
- Falta de concientización de la gerencia y por pensar que el cambio de conducta se da de la noche a la mañana.

Límites de la evaluación por razones internas al sistema de capacitación.

- Falta de una correcta determinación de necesidades.
- Definición de objetivos desvinculados de las causas o razones que justifican la acción capacitadora.

- Falta de objetivos instruccionales, o bien, objetivos instruccionales que no son susceptibles de medir.
- Selección equivocada de estrategias, enfoques, métodos, técnicas e instrumentos de análisis y de construcción instruccional.
- Manejo equivocado de los procedimientos legales administrativos.
- Carencia de procedimientos de ejecución y control.
- Carencia o deficiencia en la propia estructura del sistema.
- Falta de políticas y lineamientos que norman el entrenamiento y que sean respetados.
- Falta de manuales de instrucción y apoyos didácticos.
- Selección y entrenamiento deficiente de instructores o falta de reforzamiento e incentivación.
- Carencia de personal calificado a cargo del entrenamiento por creer que la capacitación se puede delegar a personas que no encuentran acomodo en otros puestos.

1.10 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN LA INDUSTRIA

Una de las razones de la importancia de la capacitación en la industria es darse cuenta que cada día se impone más la necesidad de formar y seguir formando a los miembros de una empresa. Esto se debe al rápido desarrollo técnico-económico y de organización, no es posible conseguir adaptarse a las nuevas exigencias por propia iniciativa y sin ayuda exterior.

La mayoría de los estudios en las obras publicadas concluyen que un programa específico de capacitación ha tenido resultados benéficos. Mahler y Monroe (1985), mencionan estudios que han demostrado que la capacitación ha dado como resultado ahorro de materiales, producción incrementada, menos accidentes, menor tiempo para lograr los estándares de producción, rotación y ausentismo reducido.

En resumen, sugiere que para que la capacitación y el desarrollo sean efectivos se deben percibir como conduciendo al logro de metas de necesidades y satisfacción, así como también hacia la evitación de sucesos que dañen el ego. Además, deben tener lugar en un ambiente que no sea tan tenso como para prohibir el aprendizaje efectivo y que permita la expresión de nuevos patrones de conducta.

Es aquí oportuno, de acuerdo a lo señalado, recalcar las ventajas que según Pinto (1994), se establecen en materia de capacitación lo siguientes:

- 1.- Forma trabajadores y empleados más capaces para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- 2.- Es parte de la solución para obtener mayor productividad.
- 3.- Hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las relaciones laborales.
- 4.- Es una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y la participación.
- 5.- Arroja resultados significativos a mediano plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios, si es que ha sido técnicamente dirigida.
- 6.- Logra objetivos si éstos son realistas y se diseñan y conducen técnicamente; sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adecuarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad y hagan crisis.
- 7.- Puede ser peligrosa, si se emplea a la ligera y no se apoyan sus resultados.
- 8.- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional.

Otros autores también mencionan los beneficios de la capacitación, como E. Wilson (1987), en su libro administración de personal y recursos humanos, donde destacan dichos beneficios, mismos que se indican en el siguiente cuadro:

COMO BENEFICIA LA CAPACITACION A LAS ORGANIZACIONES

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefe-subordinado
- Ayuda a la preparación de guías para el trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todos niveles
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACION

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla el sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Y ADOPCIÓN DE POLITICAS

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y para vivir en ella

Pese a estos beneficios "hasta la fecha muchas empresas ven todavía a la capacitación como una carga legal con la que se tiene que cumplir, desconociendo los beneficios que ésta les proporciona, así como la importancia de su legislación y vigilancia. Este hecho resulta paradójico si se toma en cuenta que una de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, renglón en el que la capacitación y el adiestramiento son fundamentales al mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos, Es incuestionable que a un al haberse convertido en una obligación para el patrón, el mismo resulte beneficiado al mejorar los niveles de calidad y aprovechamiento de recursos"⁴

El entrenamiento y el desarrollo continuo del empleado son necesarios para mantenerlo al corriente de los avances de un respectivo campo del trabajo, ya sea mecánico o administrativo. Las ideas anticuadas llevan a una empresa a la bancarrota. Los programas de entrenamiento y desarrollo alientan la iniciativa y creatividad del empleado ayudando así a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo no hay manera de evitar la obsolescencia de una maquinaria, pero mediante programas continuos se puede mejorar por lo menos parcialmente la fuerza de trabajo obsoleta.

1.11 PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA CAPACITACION

La formación y reciclaje del personal son mundialmente reconocidos como procesos necesarios para incrementar la eficiencia en el trabajo; sin embargo, en la práctica hay resistencia del personal para aceptar los programas que se le ofrecen.

No es nada fácil para una empresa organizar un amplio y eficaz plan de capacitación en el trabajo, contra el mismo aparecen los problemas del día, la rutina de los jefes, el temor al desplazamiento, una buena difusión de la información, el costo del plan, la falta de objetivos en común, etc. son realidades que ahogan muchas veces los mejores propósitos o intentos de hacer una labor coordinada y centralizada.

Cualquier intento de determinar la administración más efectiva del proceso de capacitación y desarrollo en una empresa específica hace surgir inmediatamente ciertos problemas. Algunos de estos problemas son:

a) ¿Cómo se pueden determinar las necesidades de capacitación y cómo se puede distinguir una necesidad de capacitación de una ne-

⁴ Pinto Villatoro, op. cit. Pág. 34

cesidad organizacional que puede ser satisfecha de alguna manera?

y ¿Cual es la utilidad relativa de diversos métodos y dispositivos de capacitación?

b) ¿Cómo se puede motivar a las personas a incrementar sus capacidades?

c) ¿Cómo se puede determinar en qué medida se logran los objetivos del programa de capacitación?

d) ¿Cómo afecta la deserción a los recursos destinados para la capacitación?

Estos problemas se analizan muy brevemente a continuación:

a).- Detección de necesidades de capacitación

En la industria estadounidense existen métodos ampliamente variados de identificar problemas que han de ser resueltos por medio de la capacitación sistemática. Sin embargo, como Patten ha observado, "las corazonadas y la bola de cristal han(...) sido las formas más ampliamente utilizadas al determinar las necesidades educativas y de capacitación"⁵ Por ejemplo, "los funcionarios de capacitación en 150 empresas indicaron que el método que con más frecuencia utilizaban para determinar las necesidades de capacitación era alguna clase de requisición por parte de la alta administración"⁶ Supuestamente la percepción, el juicio, las necesidades expresadas por parte de administradores de niveles primero e intermedio o un deseo de seguir las prácticas de otras empresas eran los factores determinantes en estas requisiciones. Otros métodos utilizados con considerable frecuencia eran las observaciones informales, conversaciones con supervisores y discusiones grupales y pláticas. Con menos frecuencia se utilizaban análisis de diversos informes (tales como costos, rotación, quejas y sugerencias), comités formales de orientación y capacitación, cuestionarios a empleados y calificación de desempeño o méritos. En total, se informó que existían aproximadamente 16 técnicas diferentes en uso.⁷

Además el uso de escalas de puestos para orientación a empleados tiene una considerable promesa de identificar las necesidades de capacitación. Las especificaciones de puestos son también documentos básicos que se pueden utilizar en la planeación de la capacitación. Así, las organizaciones tienen diversas fuentes de información que ayudan a determinar las necesidades de capacita-

⁵ Thomas H. Patten, citado en French, Administración de personal, primera edición, edit. Limusa, México, 1983, Pág. 305

⁶ Mahler y Monroe citados en French, *Ibidem*. Pág. 310

⁷ Finnegan, citado en French, *Ibidem*. Pág. 311

ción, en donde los supervisores por lo general desempeñan un papel importante en la generación y transmisión de datos de necesidades de capacitación.

La falta de habilidades disponibles en el mercado laboral local es, sin duda, un factor importante en el establecimiento de muchos programas formales de capacitación. La oficina de empleo y los planificadores de recursos humanos encuentran simplemente que las especificaciones de puestos no se pueden satisfacer.

Así, la determinación de necesidades de capacitación en la industria, varía desde creencias subjetivas acerca del valor de la capacitación y la educación hasta una identificación sistemática de problemas que requieren soluciones. Esto parece ser el curso más inteligente para asegurarse que la capacitación contribuya a alcanzar las metas de la empresa. Una prueba experimental de la medida en que la capacitación contribuye realmente al logro de objetivos organizacionales es un problema extremadamente complejo en su medición, como se verá más adelante. En todo caso los administradores deben confiar en el juicio más que en la evidencia experimental. (French, 1983)

b).- problemas de la motivación

Se ha escrito mucho acerca de las teorías de la motivación, éstas se analizarán en el siguiente capítulo, a continuación veremos la motivación, en su relación con la capacitación

La dinámica de la motivación de personas por medio de programas de capacitación se puede describir de la siguiente manera: con el objeto de cambiar la conducta en la dirección de una mayor contribución al logro de las metas organizacionales, la persona debe percibir que la nueva conducta esperada sirve para satisfacer necesidades o, cuando menos, no conduce a la anulación de la satisfacción. Si la estructura motivacional de la empresa subraya el castigo por incumplimiento, es probable que la conducta se dé al nivel mínimo tolerado por la organización. La razón para este efecto es que el evitar el castigo, por sí mismo, hace poco o casi nada por satisfacer las necesidades de autoestima y autorrealización, de hecho, si el medio proporciona poca satisfacción, éstas necesidades requerirán que la persona pelee con la organización ya sea abierta o tácitamente.

Así, proporcionar metas que satisfagan necesidades que estén dentro del alcance razonable de los empleados, es muy importante al proporcionar motivación en cuanto a su relación con la capacitación y el desarrollo. En otras palabras, el medio debe conducir a cambios en la conducta.

Por estas razones, si los programas de capacitación y desarrollo se imponen a las personas y se interpretan como castigo por deficiencias, habrá poco entusiasmo y, probablemente, poco aprendizaje efectivo. Asimismo, si se imponen programas de capacitación a una persona que trabaja en exceso o que está bajo fuerte tensión, es probable que la capacitación interfiera con el desempeño y el aprendizaje efectivos. Aún más, si lo que el empleado aprende es contrario a los patrones de conducta de superiores inmediatos o más altos, el ambiente de trabajo no tolerará la expresión de lo que se ha aprendido.

c).- Problemas para determinar la validez de la capacitación

Una revisión de las obras citadas por Mahler y Monroe (1985), indica que la mayoría de la investigación acerca de la validez de la capacitación se ha centrado en la diferencia entre desempeño previo a la capacitación y desempeño posterior a la capacitación, habiendo pocos estudios que comparen la efectividad de diversos dispositivos con relación a su costo. Aparentemente muy poca investigación se ha llevado a cabo en cuanto a la utilidad comparativa de diversos dispositivos, procedimientos y sistemas de capacitación.

El problema más importante en la investigación acerca del valor de la capacitación es encontrar criterios adecuados para medir los grados de desempeño.

Las medidas de productividad quizá reflejen el desempeño real en el puesto con más exactitud, siendo las calificaciones de desempeño las segundas mejores.

Otro criterio que con frecuencia se utiliza pero que puede no ser lo suficientemente objetivo, es el juicio de "expertos". Otros criterios que se pueden utilizar son calificaciones con exámenes, cambios en actitud o las opiniones del que se capacita. Sin embargo, tales medidas dejan sin respuesta la pregunta de su relación con el desempeño real en el logro de las metas organizacionales.

d).- Recursos destinados para la capacitación

En México, en las instituciones del sector público uno de los problemas más agudos en la capacitación es la deserción, por sus altos índices observados. Si a esto agregamos que el país es uno de los llamados en vías de desarrollo, el cual destina un presupuesto insuficiente al sector educativo, la deserción le implica un alto desperdicio, mismo que da lugar a una disminución de los magros recursos invertidos para la capacitación. También en cierta medida repercute a nivel nacional porque representa pérdidas eco-

nómicas, al detener en cierta medida el desarrollo del país dado que los individuos adquieren poca preparación.

II. EL PAPEL DE LA MOTIVACION

2.1 INTRODUCCION

Examinamos ahora algunas variables importantes que pueden facilitar un mejor conocimiento de la relación entre aprendizaje y entrenamiento o capacitación. Más específicamente, se trata de describir aquí algunas condiciones que, conjuntamente con el sujeto que aprende y la naturaleza de la tarea que debe aprender, pueden influir en la eficiencia y el rendimiento.

"Una de las condiciones más importantes que sin duda(...) influye en el aprendizaje es la motivación, una persona motivada a aprender (o sea, que desea aprender) puede realizar los objetivos del aprendizaje mejor que la que no posee tal actitud, (parece totalmente evidente). Además con el aumento de la motivación crece también el nivel de rendimiento del sujeto".⁸

Menos evidente resulta la importancia de la dinámica motivacional con relación al proceso de aprendizaje, es decir, el desarrollo de la motivación, y cómo actúa la misma, cuáles son sus componentes esenciales y de qué proceso se acompaña.

Respecto de esto Canonici escribe lo siguiente: se sabe que los niveles motivacionales varían, por un lado, de persona a persona según las diferencias de su estructura de actitudes, de su capacidad de percepción, de su inteligencia, de su imagen de sí mismo, etc. (en suma: según sus factores de personalidad), y por otro lado, de situación a situación (es decir: según los factores estructurales). Un mismo fin (de aprendizaje) puede concebirse y esperarse de modo diferente según lo que seamos como personas y según la situación en la que nos encontremos".⁹

Los sociólogos manejan un concepto llamado "la definición de la situación", que quiere decir que los seres humanos siempre están funcionando en algún tipo de situación cuyo significado está definido por percepciones colectivas y por los supuestos y expectativas que se tienen sobre esa situación. Nunca se funciona en un vacío social, siempre se están moviendo de una situación a otra y la forma como reaccionan y las motivaciones que se tengan dependerán en gran parte de cómo se defina y estructure esa situación. (Schein, 1992)

⁸ Canonici Aldo, *Adiestramiento y formación de personal*, edit., Deusto, España, 1987, Pág.66

⁹ *Ibidem*. PP. 67,68

2.2 DEFINICION DE MOTIVACION

Darft y Steers, (1982) definen a la motivación de la siguiente manera; motivación se deriva del latín movere, que significa mover, entonces motivación es aquello que energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano. Esta definición enfatiza tres aspectos distintos de la motivación. 1) la motivación representa una fuerza energética que da impulso a las personas a comportarse de determinada manera; 2) este impulso está dirigido hacia algo; es decir, la motivación tiene una fuerte orientación hacia el logro de metas; y 3) la motivación posiblemente se puede entender mejor desde una perspectiva de sistemas; o sea, para entender la motivación humana es necesario examinar las fuerzas dentro de los individuos y sus entornos que les suministran retroinformación y refuerzan su intensidad y dirección en el trabajo.

2.3 TEORIAS QUE EXPLICAN LA MOTIVACION

Durante los últimos 30 años, se han ofrecido varias teorías importantes, y cada una trata de explicar la naturaleza de la motivación. Estas teorías precedentes se conocen bien pero, por desgracia, no han resistido bien un análisis minucioso. Hay varias teorías contemporáneas que tienen una cosa en común: cuentan con pruebas válidas que las apoyan bastante. Desde luego ello no significa que las teorías que a continuación se exponen sean absolutamente correctas. En realidad, tan sólo representan el "estado actual" en la explicación de la motivación de los empleados; e indican sus puntos fuertes y débiles (Robbins, 1987). Estas se dividen en dos grupos: las teorías de contenido y las teorías de proceso (Horgetts, 1988).

TEORIAS DE CONTENIDO

TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS (M.Maslow)

La teoría de motivación de la jerarquía de las necesidades contiene varias suposiciones básicas. Una es que las necesidades de nivel más bajo (fisiológicas, de seguridad) deben satisfacerse antes que las de nivel más alto (estimación, autorrealización) se activen lo suficiente y comiencen a vigorizar a la conducta. La segunda suposición es que, una vez satisfecha una necesidad, ya no sirve como motivador. Por ende, una persona cuya necesidad de alimento se sacia en su forma básica, tenderá a proseguir a

niveles más elevados (seguridad y logro social) dentro de la jerarquía.

La tercera suposición es que, en la mayoría de los casos, varias necesidades afectan la conducta de un individuo en un momento dado. La cuarta suposición es que hay más formas de satisfacer las necesidades de más alto nivel que las de menor nivel.

"Uno de los problemas básicos que presenta la teoría de Maslow es que existen muy pocas evidencias que respalden la proposición de que existen cinco niveles de necesidades. Es más, existen desacuerdos respecto a si la satisfacción de una necesidad activa de manera automática la siguiente necesidad dentro de la jerarquía. Además, no existen pruebas definitivas de que una vez que se satisface una necesidad disminuya su fuerza.

El segundo problema con el modelo de Maslow es que algunos resultados satisfacen más de una necesidad... El tercer problema se presenta debido a las diferencias individuales que existen entre las personas, como edad, una necesidad continua de seguridad..."¹⁰

No obstante, a pesar de estas desventajas, la jerarquía de las necesidades, de Maslow, goza de popularidad como teoría de la motivación. (Hodgetts, R.1988)

La teoría precedente nos reporta los nuevos estudios que se han hecho para convalidar la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

TEORIA ERG

Alderfer (1980), ha propuesto una modificación a la teoría original de Maslow, la cual reformuló principalmente en respuesta a la incapacidad de la jerarquía de necesidades de Maslow de resistir la validación empírica. El modelo de Alderfer se denomina Teoría ERD. En lugar de los cinco niveles de necesidades Maslow, Alderfer los recategoriza en tres niveles de necesidades más generales:

1. Necesidades relacionadas a la existencia. Necesidades para sostener la existencia humana, incluyendo necesidades tanto fisiológicas como de seguridad.
2. Necesidades de relacionarse. Necesidades respecto a la manera en que las personas se relacionan con su entorno social, incluyendo la necesidad de relaciones sociales e interpersonales significativas.

¹⁰ Hodgetts, R., Comportamiento de las organizaciones, edit. México, Interamericana, 1988, PP. 101,102

3. Necesidades de desarrollo. Necesidades centradas en el desarrollo del potencial humano, incluyendo las necesidades de autoestima y autorrealización (Darft y Steers 1992).

"Esta teoría de muestra que 1) es posible que al mismo tiempo esté en operación más de una necesidad y 2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior.

La jerarquía de necesidades es una rígida progresión gradual. La teoría ERG no supone que existe una jerarquía rígida en la cual una necesidad inferior debe atenderse en lo esencial antes de pasar a la siguiente. Así una persona puede hallarse en la etapa de crecimiento, aun cuando todavía no satisfaga las necesidades de existencia o relación; también es posible que las tres categorías de necesidades estén operando al mismo tiempo."¹¹

La teoría ERG contiene asimismo una dimensión de frustración-regresión. "Maslow sostuvo que un individuo puede permanecer en cierto nivel de necesidad hasta que ésta se satisface. La ERG niega eso señalando que, cuando queda frustrada una necesidad de orden superior, aparece el deseo de intensificar una necesidad de orden inferior.

En síntesis la teoría ERG establece, a semejanza de la de Maslow, que la satisfacción de las necesidades de orden inferior provocan el deseo de atender a las de orden superior; pero es posible que varias necesidades están actuando como motivadores al mismo tiempo, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de orden superior puede causar la regresión a una de orden inferior."¹²

TEORIA DE DOS FACTORES DE HERZBERG

Muchas investigaciones de la organización han hecho a un lado los argumentos que se acaban de presentar sobre las motivaciones humanas básicas y han tratado, en su lugar, de relacionar lo que la gente valora en su trabajo, la teoría más controvertida de la motivación es la de Herzberg. Originalmente basada en la investigación que realizaron él y sus asociados entre 200 ingenieros y contadores. Se conoce comúnmente como teoría de la motivación de los dos factores o teoría de motivación de higiene. En su investigación, Herzberg y colaboradores trataron de examinar la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. Con estos resultados, los investigadores llegaron a la conclusión de que la motivación se deriva de dos conjuntos de factores. Los primeros asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo

¹¹ Robbins P. Stephen, Comportamiento Organizacional, edit., Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. tercera edición, 1987, Pág. 130

¹² *Ibidem*, Pág. 131

jo y relacionados con el contenido del mismo, se denominaron motivadores. Estos pueden ser logro o realización, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, avance y crecimiento.

El segundo conjunto de factores, que denominaron de higiene, no generaba satisfacción; simplemente, evitaba la insatisfacción. Esos factores eran externos al trabajo propiamente dicho, y entre los ejemplos se incluyen normas de compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condición de trabajo y salario. (Hodgetts, 1988).

Cuando se relacionan los factores que afectan las actitudes en el trabajo los que se identifican como motivadores conducen casi siempre a una satisfacción extrema. Por el contrario, los factores identificados como de higiene caracterizaban eventos que generalmente conducían a una insatisfacción extrema.

Herzberg y los que respaldaron su teoría creían que la higiene creaba un nivel de motivación cero. Si los empleados obtienen factores tales como buena supervisión, salarios adecuados y la oportunidad de interactuar con los del mismo nivel, esto no creará ninguna motivación, sino que tan sólo evitará la insatisfacción. Si reciben factores tales como reconocimiento, mayor responsabilidad y una oportunidad de adelanto y crecimiento, esto generará una motivación. Por lo tanto, la teoría de los dos factores considera que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos independientes y específicos. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos no crean insatisfacción (Hodgetts, R, 1988).

En la actualidad la teoría de los dos factores de Herzberg, es un punto de controversias, éstas son: el procedimiento aplicado por Herzberg está limitado por su metodología, cuando las cosas marchan bien, la gente tiende a atribuirse el éxito. En cambio, atribuye al ambiente extrínseco sus fracasos.

La confiabilidad de Herzberg "...es puesta en tela de juicio. Como los clasificadores han de hacer interpretaciones, es posible que contaminen sus hallazgos interpretando una respuesta de una manera y tratando otra respuesta semejante en forma distinta. La teoría es incompatible con investigaciones anteriores. La teoría de higiene-motivación ignora las variables situacionales. Herzberg supone que se da una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología a que recurrió se ocupa sólo de la satisfacción, no de la productividad. Si se quiere hacer

relevante esa investigación, es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad."¹³

Hay analistas de la motivación que apoyan y otros que rechazan el modelo de los dos factores. Sus defensores demuestran una aplicación variada del modelo en Estados Unidos y otras naciones. Se aplica particularmente a gerentes, profesionales y empleados de oficina del más alto nivel. Los críticos del modelo declaran que es fácil obtener resultados favorables para el mismo si se aplica el método que utilizó Herzberg. La mayoría de los opositores a este método rechazan el concepto de que hay dos factores separados que afectan la motivación. Opinan que ésta se basa en un factor que sigue un continuo, y no en dos factores. Otros críticos afirman que el modelo no hace hincapié suficientemente en las cualidades motivacionales del pago, la posición y las relaciones interpersonales, que el modelo incluye entre los factores higiénicos. (Keith y Davis, 1985)

"con la combinación de críticas de esta índole, investigadores como House y Wigdor opinan que la teoría de los dos factores no sobrevivirá a la validación empírica."¹⁴ A pesar de todas las críticas lanzadas contra este modelo, "...sigue siendo útil debido a la distinción que establece entre factores que motivan a los empleados y los que le ayudan primordialmente a sostener a los que ya se sienten motivados"¹⁵

Otro más que utiliza el concepto de necesidades humanas como forma de análisis, es la teoría de la satisfacción de las necesidades que se asocia más comúnmente con McClelland con su tesis de las necesidades que determinan el juego de las relaciones que son tres: la de logro, la de afiliación y la de poder. (Denton, 1985)

TEORIAS DE PROCESO

TEORIA DE LA EQUIDAD

Las percepciones de justicia o imparcialidad tienen una influencia primordial en la motivación. El término que se aplica a este campo es el de la teoría de la equidad, y se ocupa de la opinión que tiene cada persona sobre la justicia respecto a las recompensas que recibe de una organización. En este caso se trata de cubrir todo tipo de recompensas, tanto las psicológicas y sociales, como las económicas. La teoría sostiene que los empleados tienden a determinar la justicia considerando sus insumos y recompensas

¹³ Ibidem. PP. 128,129

¹⁴ Hodgetts R., op cit. Pag. 11

¹⁵ Davis y Keith, El comportamiento humano en el trabajo, edit., McGraw-Hill, sexta edición, 1985, pág. 62

en el trabajo, en comparación con los de otros individuos. Si la comparación es igual, el empleado siente que el trato es justo; pero si no es, percibirá una desigualdad y se sentirá motivado para emprender una acción correctiva. (Davis Keith, 1985)

P. Robbins sugiere que las personas escogerán una o más de las siguientes opciones:

1. Distorsionarán sus esfuerzos (aportaciones) o resultados o bien los ajenos
2. Se conducirán de una forma que induzca a los otros a cambiar sus esfuerzos o resultados
3. Se conducirán de una forma que modifique sus esfuerzos o resultados
4. Escogerán otro punto de referencia
5. Abandonarán el campo (dejarán su empleo)

Desde luego, la teoría de la equidad no está exenta de problemas.

Sin embargo prescindiendo de estos problemas, la teoría de la equidad sigue ofreciendo algunas intuiciones importantes respecto a la motivación del empleado. (P. Robbins, 1987)

"En raras ocasiones los empleados sienten que su recompensa ha sido exagerada y adoptan medidas correctivas para mejorar su desempeño; en la mayoría de las circunstancias, se sienten tratados injustamente. Cuando esto ocurre la motivación y la satisfacción tienden a decrecer, lo que aumenta las ausencias y la rotación de personal en la nómina." ¹⁶

TEORIA DE LAS METAS

Esta teoría de la motivación que explica la conducta del empleado en términos de un proceso mental consciente es la "teoría de la metas". Esta teoría, según la formuló Locke (1968), es una extensión del concepto de nivel de aspiración de Lewin (1935) y de la proposición de Ryan (1958) de que las características de la tarea influyen sobre metas y conductas. La premisa básica de Locke es que la conducta de una persona está regulada por las metas e intenciones individuales. De acuerdo a esta teoría, las metas influyen sobre el comportamiento de la características de la tarea, los incentivos, supervisión y retroalimentación sobre la actuación. La dificultad de una meta y el compromiso de una persona para alcanzar una meta, conjuntamente determinan el nivel de es-

¹⁶ Ibidem., Pág. 60

fuerzo que se utilizará. Las metas específicas tales como un cierto nivel de ejecución o un plazo límite definido para la terminación de una asignación tendrán mayor efecto sobre la ejecución del que tendrán las metas generalizadas tales como "hazlo lo mejor que puedas" o "termínalo cuanto antes". Las metas difíciles producirán una actuación más alta que las fáciles, en tanto la meta sea realmente aceptada por el empleado. (Kenneth, N. Wexley., 1990)

Evidencias de la investigación. Locke (1968) y sus asociados han conducido un buen número de estudios de laboratorio para probar la teoría, y éstos proporcionan un fuerte respaldo para ella. Los estudios de campo conducidos en organizaciones reales proporcionan también evidencias que respalda la teoría. El establecimiento de metas específicas ha producido una mayor productividad para gran variedad de diferentes tipos de empleados, incluyendo agentes de ventas, camioneros, empleados de oficina, equipos de leñadores, obreros de producción y ejecutivos.

"Los estudios que trataban de explicar cómo las metas afectan la actuación encontraron evidencia de que éstas dirigen la atención movilizan el esfuerzo, aumentan la persistencia e inducen a los empleados a desarrollar mejores estrategias en la ejecución. Sin embargo estos procesos de influencia no son bien comprendidos todavía. Se necesita más investigación sobre este aspecto de la teoría de la meta..."¹⁷

TEORIA DE LA EXPECTATIVA.

Como ya se sabe los problemas de la capacitación deben ser resueltos de una manera científica, de esta suerte el deber de la psicología industrial estriba en resolver mediante una aproximación científica tanto las contradicciones internas como la externas de los problemas en estudio, por lo tanto, para el estudio de la falta de motivación para los cursos de capacitación se retomará la teoría de la expectativa ya que a juicio particular es la que tiene más elementos que ayudan a explicar la motivación para la capacitación en el trabajo de una manera más completa en comparación con las teorías antes mencionadas.

Esta teoría se ocupa primordialmente de explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene, tiene sus raíces iniciales en los trabajos realizados por Tolman y Lewin, pero se asocia de manera más directa con investigadores actuales como Vroom, Lawler y otros. Los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo tanto, cuando se

¹⁷ Wexley Kennen, N., *Conducta Organizacional y Psicología del personal*. Compañía edit. Continental México, 1990 PP. 43,44

analizan para determinar sus motivaciones, es preciso examinar lo que las personas buscan en la organización, y cómo creen poder obtenerlo. Vroom explica que la motivación es el producto de multiplicar la intensidad con que una persona desea algo por el cálculo de la probabilidad de que cierta acción le permitirá alcanzarlo. Esta relación es expresada por Davis y Keith (1985), por medio de la siguiente fórmula:

Valencia (Fuerza con que una persona desea algo)	x	Expectativas (Probabilidad de obtenerlo mediante una acción específica)	=	Motivación (Fuerza del impulso encaminado a acción)
---	---	--	---	--

Donde la valencia se refiere a la fuerza de la preferencia que tiene una persona por un resultado en relación con otros. Se trata de una expresión de la magnitud del deseo que siente una persona por alcanzar una meta. Por ejemplo, si un empleado desea poderosamente ser ascendido, se dice que la promoción tiene una gran valencia para él. La valencia brota del interior de cada empleado como una expresión condicionada por la experiencia, de modo que varía substancialmente de un individuo a otro.

Puesto que las personas pueden tener preferencias positivas o negativas en lo que respecta a un resultado, la valencia puede ser también positiva o negativa. Cuando un individuo prefiere no obtener un resultado, la valencia es una cifra negativa. Si la persona se muestra indiferente en cuanto al resultado, la valencia es cero. Así, la gama total va de -1 a +1.

La expectativa

La expectativa postulan esencialmente que la conducta de un empleado está en función del valor que éste le dé a un determinado resultado y del tipo de conducta con que esta persona esperó lograr ese resultado puesto que la expectativa es una asociación entre la acción y el resultado, puede oscilar entre 0 y 1. Si un empleado no ve probabilidad alguna de que un acto lo lleve a un resultado específico, la expectativa es cero. Por el contrario, si la relación acción-resultado indica certidumbre, la expectativa tiene el valor 1. Normalmente, la expectativa del empleado se ubica en cualquier punto entre estos dos extremos. (Keith y Davis, 1985)

Por otro lado Robbins (1987), explica que en esencia, la teoría establece que la fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se

acompañará de ciertos resultados y de la atracción que este último tiene para el individuo. Incluye tres variables.

1. Atracción: importancia que el individuo concede a un resultado o premio potencial que pueden conseguirse en el trabajo. Esto contiene las necesidades insatisfechas del sujeto.
2. Nexo entre desempeño y premio: grado en que el individuo cree que dar cierto nivel de rendimiento lo llevará a la obtención de los resultados deseados.
3. Nexo entre fuerza y desempeño: percepción de la probabilidad de que si pone cierto grado de esfuerzo favorecerá el desempeño.

Hoy en día, la investigación sobre la teoría de las expectativas sigue adelante, parte de esa investigación ha tenido resultados muy benéficos al confirmar por lo menos parte de la teoría. No obstante, a pesar de estos triunfos, siguen existiendo problemas por resolver. (Hogetts, 1988)

Pocas teorías son irrefutables, la teoría de expectativa no es la excepción. "Los intentos por validarla se han complicado por problemas metodológicos de criterio y medición, de ahí que muchos estudios que pretenden apoyarla o negarla deban ser vistos con cautela. Conviene señalar que la generalidad de los estudios no han conseguido repetir la metodología que se propuso originalmente. Así, la teoría pretende explicar los diferentes niveles de esfuerzo por parte de la misma en circunstancias diferentes, pero en casi todos los estudios de replicación han intervenido distintas personas. Al corregir esa falla, han mejorado notablemente la validez de la teoría. "Algunos críticos afirman que la teoría tiene escasa aplicación, pues tiende a ser más válida para predecir en situaciones donde el individuo percibe claramente los nexos entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño y premio. Como pocos advierten una estrecha correlación entre el desempeño y los premios en su trabajo, la teoría tiende a ser idealista. Si las organizaciones de verdad premiaran el desempeño y no lo hicieran por criterios como antigüedad, esfuerzo, grado de destreza o dificultad del trabajo, la validez de la teoría sería muy superior. Sin embargo, en vez de validarla, esta crítica puede servir para confirmarla y para explicar por qué un gran segmento de la fuerza de trabajo pone poco empeño en el cumplimiento de sus obligaciones."¹⁸

Esto mismo, se puede decir que pudiera estar sucediendo latentemente en el aprovechamiento de los cursos de capacitación.

¹⁸ Robbins P., op. Cit. Pag 142

2.4 COMENTARIOS FINALES

Existe gran cantidad de teorías sobre la motivación que compiten entre ellas mismas por tratar de explicar la conducta de la gente en una organización, pero lo que hay no está respaldado claramente por la investigación. Es como si cada teoría que se propusiera tal como explicar algunas necesidades, la formas de utilizar nuestras capacidades o la de estar actualizado, fuera válida parcialmente en la medida en que explica el comportamiento de algunos empleados o el de algunos dirigentes pero no en todas las ocasiones. Sin embargo, cada vez que se trata de generalizar, encontramos que fenómenos más importantes parecen viciar las teorías propuestas. A veces la gente trabaja por dinero, pero luego, para nuestra sorpresa, deja de responder a un sistema de incentivos económicos, por lo general, quiere utilizar toda su capacidad para hacer algo pero a veces se niega a hacer un trabajo que le exige más, se desmotiva y de pronto se interesa menos por su trabajo y la calidad del trabajo que realiza se ve afectada.

Uno de los principales argumentos que se dan para explicar la variación que se observa en la conducta humana es que esa conducta está determinada sólo parcialmente por el tipo de necesidad o de motivación que tenemos como miembros de una especie biológica. Un factor, aún más determinante de lo que se hace, son las motivaciones y respuestas aprendidas que reflejan nuestra cultura, nuestra situación familiar, nuestros antecedentes socioeconómicos y las fuerzas reales de aquí y de ahora que operan dentro de cualquier situación dada. En otras palabras, nuestras motivaciones y nuestras necesidades están determinadas principalmente por la forma como percibimos la situación en la que nos encontramos y esa percepción está, a su vez, grandemente determinada por lo que ya se ha aprendido.

Por ejemplo, el que el dinero motive o no, depende mucho de la percepción que se tenga de sí mismo y de si necesita más o menos dinero; esa percepción depende en parte de cómo se relaciona el propio status y condición a la de otros con los que se identifica y quienes para él representan un grupo de referencia. (Schein, 1992).

Es por todo esto que los trabajadores de una organización para asistir a los cursos de capacitación, reúnan una buena suma de expectativas en el quehacer cotidiano tanto en lo personal como en su trabajo en una organización, para que se cumpla el fenómeno de la llamada capacitación en el trabajo; de esta misma forma, se verá en el siguiente capítulo la resistencia al cambio en la capacitación.

III. LA RESISTENCIA AL CAMBIO, EN LA CAPACITACION

3.1 INTRODUCCION

Vivimos hoy en día en un mundo cambiante sin precedentes, con cambios rápidos y a veces impredecibles. Estos cambios, llevan a tensiones e incertidumbres. Al ser humano no le gusta lo impredecible, le hace sentirse a disgusto. Por esto trata de controlar el medio ambiente, reduce la variabilidad, trata de hacerlo más predecible y usarlo para su beneficio. Pero la mayoría de las veces no lo logramos. (D. Gilbreath, 1989)

Cada individuo, aún en los casos en que proclame el propio deseo de capacitación y la propia disponibilidad al cambio, lleva consigo, en una situación concreta de formación, toda una serie de resistencias que varían, según los casos, desde un mínimo de ambivalencias, problemas de aprendizaje, hasta un rechazo total.

Otro tipo de resistencia deriva de la situación ambiental. Es mucho más simple animar al cambio de comportamiento en un ambiente protegido y relativamente sin peligro, que lo que pueda serlo el conservar un comportamiento modificado frente a las presiones y tensiones del quehacer cotidiano, como se puede verificar generalmente en una situación formal de formación.

La psicología ha sacado a la luz cómo la perspectiva de modificar la propia forma de ser o de comportarse, comparada con la perspectiva de aprender simplemente palabras e ideas, es invariablemente sentida por el individuo, el conocer aspectos de su comportamiento nunca antes explorados, le origina dudas sobre el valor de su persona, le provoca el miedo al fracaso y al ridículo, y le amenaza su autoimagen disminuyendo la confianza en su propio valor. (Aldo Canonici, 1987)

(D. Gilbreath, 1989) Clasifica tres tipos de cambio:

1.El megacambio está relacionado con los desplazamientos propagados y masivos (ondas) que se extienden a través del campo político, social, espiritual y económico.

2.El macrocambio tiene un efecto sobre las diferencias administrativas significativas que afectan directamente nuestra vida profesional.

3.El microcambio involucra modificaciones muy detalladas que son importantes, por lo menos en términos generales, para las empresas y los recursos humanos.

En este esbozo se retomará la clasificación del microcambio por encuadrar el fenómeno estudiado y además por tener impactos en la sociedad como un todo.

3.2 DEFINICION DE CAMBIO

Ahora la pregunta es: ¿se puede definir el cambio?, Robbins (1987), define el cambio como aquello que tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes.

Keith y Davis (1985), define cambio en el trabajo a cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo.

"La dificultad que existe en la definición del cambio es que éste no se puede describir o entender en forma independiente, debemos basarnos en otros conceptos que también son abstractos. En particular, no podemos definir o entender el "cambio" sin definir en forma simultánea lo que denominamos "tiempo" el tiempo siempre se ha definido y medido a través del cambio, sea utilizado el cambio como el metro del tiempo, desde que nuestros antecesores notaron por primera vez que el sol atravesaba el cielo y que la luna hacía un viaje periódico a través del ciclo lunar. El tiempo y el cambio son tan mutuamente dependientes y en este trabajo el uno no puede existir, o por lo menos conocerse, sin el otro".¹⁹

Tomando en cuenta este fenómeno la definición básica de "cambio" es: Se sabe que pueden existir diferencias sin tener que estar relacionados con el tiempo. A estas diferencias se denominan diferencias estáticas, y tienen que ver con una medición instantánea de un objeto con respecto a otros. El "cambio", por otro lado, se puede definir como una diferencia dinámica que ocurre a medida que pasa el tiempo. (D., Gilbreath, 1989)

3.3 RESISTENCIA AL CAMBIO

"Existe una ley física: a toda acción se opone una reacción de la misma intensidad y en sentido contrario. En las organizaciones no podemos escaparnos de esta realidad".²⁰

Por esta razón Arias (1988), dice que en muchos momentos, la capacitación en el trabajo genera resistencia pues significa cambio.

Algunas razones posibles son:

¹⁹ Gilbreath Robert D., *La estrategia del cambio*, Mcgram Hill, México, 1989, pág. 5

²⁰ Arias Galicia, *Capacitación para la excelencia*, edit, Argus, primera edición México, 1988, Pág. 191

- No se ven claramente las razones para cambiar.
- Los métodos propuestos no se perciben claramente como el remedio para los males existentes.
- Los cambios se perciben como una amenaza a las necesidades psicológicas y sociales.
- Generalmente un cambio conlleva órdenes superiores.
- Por regla general, una modificación a lo establecido acarrea mayor esfuerzo, tiempo, atención y energía.
- Cualquier novedad en los procedimientos, políticas, estructuras, etc., implica incertidumbre en cuanto al futuro.
- Puede verse también amenazada la necesidad de status.
- Pueden percibirse indicios de alterar las relaciones interpersonales establecidas.
- Amenaza a la seguridad en el trabajo.
- Por último, la modificación puede significar una amenaza a las premisas culturales.

Como se ha visto, un obstáculo fundamental para la realización de nuevas políticas, metas o métodos de operación, es la resistencia al cambio por parte de los miembros. Aquí nuevamente se distinguen tres fuentes generales de resistencia al cambio.

1. Incertidumbre acerca de las causas y efectos del cambio. Los miembros de una organización pueden resistirse al cambio por preocuparles la manera en que su trabajo y sus vidas se verán afectados por él. Aun cuando sientan una considerable insatisfacción con su trabajo actual, quizá les preocupe que las cosas empeoren cuando se introduzcan los cambios propuestos. Cuando otra persona inicie el cambio, se sentirán manipulados y se preguntarán cuál es la "verdadera" intención que se persigue con él.

2. No están dispuestos a renunciar a los cambios actuales. El cambio apropiado debería beneficiar a la empresa en general, pero para algunos individuos el costo de él no será compensado de manera adecuada por las ventajas del cambio, en términos de pérdida de poder, prestigio, salario, calidad de trabajo y otras ventajas.

3. Conciencia o la falta de ella en los cambios propuestos. Los miembros de la organización pueden resistirse al cambio por estar

conscientes de los posibles problemas que evidentemente han pasado inadvertidos a los iniciadores del cambio..."²¹

"En los primeros estudios de un proceso de cambio son típicas las actitudes de rechazo, el bloqueo de la información, las expectativas mesiánicas, la idealización o el menosprecio del consultor, los conflictos de poder, los sentimientos de incomodidad por sentirse observados, el descontento por la falta de efectividad de la función y de aportes de soluciones concretas y rápidas".²²

Es decir, que los individuos tienen pocas probabilidades de estar a favor de un cambio si no lo consideran atractivo y benéfico. Obviamente es importante saber dónde hay probabilidades de que surja la resistencia como parte del manejo de un cambio. La consiguiente resistencia probablemente es mayor en circunstancias en que los afectados tampoco estén de acuerdo en la solución propuesta. (Jim Stewart, 1991)

Otra forma como se clasifica la resistencia al cambio es dividiéndola en tres clases generales, como se muestra en el siguiente cuadro, propuesto por (Keith y Davis, 1985).

²¹ Stoner y Wabkel, Administración, edit., Prentice-Hall Hispanoamericana, tercera edición, México, 1989, Pág. 409

²² Schlemenson Aldo, Análisis organizacional y empresa unipersonal, edit. Paidós, México D.F. 1993, Pág. 52

Objeciones lógicas y racionales

- Tiempo requerido para adecuarse
- Esfuerzo adicional para reaprender
- Posibilidad de condiciones menos deseables, como por ejemplo, capacidad a menor nivel
- Costo económico del cambio
- Factibilidad técnica del cambio puesta en duda

Psicológicas

- Temor a lo desconocido
- Escasa tolerancia al cambio
- Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio
- Falta de confianza en otros
- Necesidad de seguridad, búsqueda de status quo

Factores sociológicos; intereses de grupo

- Coaliciones políticas
- Valores de grupo de oposición
- Criterios anticuados y estrechos
- Intereses establecidos
- Deseo de conservar amistades existentes

Estas tres formas de clasificar arriba mencionadas se expresan con tres aplicaciones distintas de la palabra "lógica", tal como se indica a continuación.

- Lógica, basada en el pensamiento racional y la ciencia
- Psicológica, basada en las emociones, los sentimientos y las actitudes
- Sociológica, basada en los intereses y los valores de grupo

La resistencia, "lógica" se origina debido al tiempo y esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo deberes de trabajo nuevos que se preciso aprender. Estos son los costos verdaderos que pagan los empleados. Aunque a la larga un cambio puede ser favorable para ellos, primero es necesario pagar todos los costos inmediatos.

La resistencia psicológica es "lógica" en lo que respecta a actitudes y sentimientos de los empleados individuales en lo relativo al cambio. Pueden sentir temor por lo desconocido, desconfianza por el liderazgo del gerente o sentir que su seguridad se ve amenazada. Aunque la administración puede creer que no hay justificación alguna para estos sentimientos, son reales y debe reconocerse su existencia.

La resistencia sociológica es "lógica" en lo relativo a los intereses y los valores del grupo. Los valores sociales son fuerzas

poderosas del medio ambiente, de modo que es preciso tomarlas en consideración con sumo cuidado. Existen coaliciones políticas, valores de sindicatos laborales de oposición e incluso distintos valores de la comunidad. A nivel de grupos pequeños, hay amistades de trabajo que pueden ser perturbadas por los cambios.

Es evidente que la resistencia psicológica y la sociológica no son ilógicas e irracionales; más bien son lógicas, pero responden a diferentes expectativas y a un conjunto de valores. (Keith, Davis, 1989)

3.4 RESPUESTAS AL CAMBIO

(Keith y Davis 1985), ilustra el cambio por medio de un experimento en el que se usa un globo lleno de aire. Cuando se oprime con el dedo (que representa al cambio) presionando la pared exterior del globo (que representa a la organización), el contorno del mismo cambia visiblemente en el punto de contacto. En este punto, una presión evidente que representa al cambio genera una desviación obvia en el punto de presión. Sin embargo, lo que no resulta del todo evidente es que todo el globo (la organización) se ve afectado y se distiende ligeramente. Como lo indica esta analogía, se puede generalizar diciendo que toda la organización tiende a verse afectada por el cambio en cualquiera de los puntos que la componen.

Las moléculas de aire contenidas en el globo representan a los empleados de la compañía, es evidente que los que se encuentran en el punto de presión deben realizar ajustes drásticos. Aunque el cambio no hizo contacto directo con los empleados (moléculas), los afectó de un modo indirecto. A pesar de que ninguno queda despedido (es decir, no sale del globo), los empleados se desplazan y deben acomodarse a una nueva situación dentro del globo. Ciertamente, la comparación anterior es burda. Una institución de empleados no es un globo, la persona no es una molécula y las personas en general no son tan libres y flexibles como lo son las moléculas de aire contenidas en un globo. Lo que se ha querido ilustrar es una condición de equilibrio molecular. "Las organizaciones tienden también a lograr un equilibrio en su estructura social, es por esto que las personas desarrollan un conjunto establecido de relaciones con su ambiente, aprenden a asociarse unas con otras, a desempeñar sus trabajos y a esperar lo que venga después, dicho de otra manera, existe un equilibrio y los empleados están bien ajustados. Cuando sobreviene un cambio se les exige que hagan nuevos ajustes puesto que la organización trata de alcanzar un nuevo equilibrio".²³

²³ Keith y Davis, *El comportamiento humano en el trabajo*, edit., Mc-gram-Hall, primera edición español, México, 1985. Pág. 209

El cambio en el trabajo se complica más aún por el hecho de que no produce un ajuste directo, como sucede en el caso anteriormente ilustrado de las moléculas de aire. "Por el contrario, opera recurriendo a las actitudes de cada empleado para producir una respuesta que está condicionada por los sentimientos que se tienen con relación al cambio... Los individuos interpretan cada cambio de acuerdo con sus actitudes, lo que las personas sienten respecto a un cambio, es lo que determina cómo responderán al mismo. Estos sentimientos no son el resultado de azar, sino algo causado. Una de las causas son los antecedentes personales del individuo, se refieren a los procesos biológicos, su pasado y sus experiencias sociales fuera del trabajo. Esto es lo que los individuos aportan a sus sitios de empleo. Otra causa es el ambiente en el trabajo mismo. Esto refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y que están influenciados por sus códigos, patrones y normas".²⁴

Respuesta del grupo al cambio

Aunque las personas interpretan el cambio en forma individual, a menudo manifiestan su adhesión al grupo uniéndose a alguna respuesta uniforme al cambio. Esta respuesta hace posibles acciones aparentemente ilógicas, tales como el abandono de labores cuando es evidente que sólo unas cuantas personas desean sinceramente hacerlo. Otros empleados que se sienten descontentos aprovechan un movimiento de este género como oportunidad para manifestar su insatisfacción y confirmar su afiliación al grupo, uniéndose a él en una acción social. Básicamente, el grupo responde con el sentimiento: estamos juntos en esto, suceda lo que suceda con cualquiera de nosotros, nos afecta a todos.

Al tratar de conservar el equilibrio, el grupo elabora respuestas para volver a su mejor modo de vida, percibido siempre que se produce un cambio. Por lo tanto, cada presión genera una contrapresión dentro del grupo, cuyo resultado neto es un mecanismo autocorrector mediante el cual las energías se utilizan para restaurar el equilibrio siempre que el cambio entraña alguna amenaza. En otras palabras, las personas actúan en cierta forma para establecer un estado constante de satisfacción necesario y para protegerse de las perturbaciones provocadas en dicho equilibrio. (Keith Davis, 1985)

3.5 COSTOS Y BENEFICIOS DEL CAMBIO

Todos los cambios tienden a tener algún costo, por ejemplo, un nuevo procedimiento de trabajo ofrece el inconveniente de aprender nuevas prácticas. Es probable que temporalmente interrumpa el trabajo y reduzca la motivación.

²⁴ *Ibidem.*

También se suelen registrar costos expresados en nuevo equipo o resignación del antiguo, los que no sólo son económicos sino también psicológicos o sociales. Por lo común, es algo que se debe pagar para obtener los beneficios de los cambios propuestos.

Las perspectivas del cambio no siempre son deseables debido a los costos relacionados con el mismo. Exigen un análisis cuidadoso para determinar su utilidad. Cada cambio requiere un análisis detallado de costos-beneficios y, a menos que los cambios proporcionen beneficios superiores a los costos, no existe razón alguna para llevarlos a cabo. Es ilógico hacer hincapié en los beneficios mientras se haga caso omiso de los costos. La meta organizacional es que siempre los beneficios deben soportar a los costos.

Al determinar los beneficios y los costos, es preciso tomar en consideración todos los tipos de cada uno de estos aspectos; es inútil examinar sólo los costos y los beneficios de naturaleza económica, porque incluso aunque se tuviera un beneficio económico neto, los costos sociales o psicológicos podrían ser excesivos. Aunque no es muy práctico reducir los costos sociales y psicológicos a simples cifras, deben incluirse en el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, cualquier cambio implica alguna pérdida psicológica debido a la tensión que impone en las personas mientras tratan de adecuarse a él. los costos psicológicos se llaman también psíquicos, porque afectan el ser interno, la persona (psique).

Costos psíquicos y salud física.

En algunos casos, los costos psíquicos del cambio resultan tan graves que afectan incluso la salud física de los empleados. Cada persona tiene un nivel de tolerancia al cambio, cuando ésta se acaba, se originan respuestas corporales asociadas con la tensión, las cuales suelen minar la salud física. En algunas circunstancias se registran cambios sostenidos durante un período determinado, provocando tensiones acumulativas que finalmente generan una sobrecarga en el sistema nervioso de la persona. En otros casos se registra un sólo cambio importante de tal magnitud, que excede notablemente la capacidad de la persona para enfrentarse a la situación.

3.6 COMENTARIOS FINALES

"Los empleados tienden a resistirse al cambio debido a sus costos. Esta resistencia la ofrecen tanto gerentes como trabajadores, aunque la población es muy receptiva al cambio hay ocasiones en que la barrera más decidida a su introducción es la resistencia de los gerentes a nuevas ideas y métodos novedosos. La re-

sistencia al cambio puede ser tan fuerte entre empleados como entre trabajadores, y no respetar posiciones ni empleados"²⁵

Por esta situación, se considera un axioma el hecho de que la gente se resiste al cambio. (Robbins, 1987)

En una situación operante típica no se puede obtener el apoyo completo para todos los cambios que se realicen; "sólo es razonable esperar un apoyo moderado, un respaldo débil o, incluso, la oposición."²⁶ Las personas difieren entre sí en su grado de motivación, como ya se mencionó en el capítulo de motivación, y no apoyarán con la misma decisión cada cambio que se haga. Lo que la administración busca es un clima en el que las personas tengan un sentimiento positivo a la capacitación, hacia la mayoría de los cambios, y sientan la suficiente seguridad para tolerar el mismo e incluso otros, que no siempre se consideran favorables.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Ibidem, pág. 220

IV. DESERCIÓN

4.1 INTRODUCCIÓN

La deserción de los cursos de capacitación, si bien es cierto es un problema de una gran agudeza no implica que sus causas se encuentren en el ambiente de las empresas exclusivamente, sabemos que existen otras variables externas como las sociales, económicas, políticas, etc. que impactan esta problemática. Sin embargo, a pesar de que se habla continuamente de la gravedad de esta situación poco se ha hecho por investigar los diversos factores que intervienen en este fenómeno.

Para dar a conocer la situación de la deserción tanto en el terreno teórico como en la investigación y además identificar los factores que influyen para desertar de los cursos de capacitación, se expondrá primeramente el aspecto teórico de la deserción en instituciones de educación superior con tres modelos, los cuales se describen en orden cronológico, también se presentan los resultados de estudios específicos que respaldan o niegan las premisas de estos modelos.

El objetivo de exponer los modelos es para presentar los enfoques conceptuales de los estudios que hay de deserción. Por ello es importante señalar que lo estamos considerando dentro del marco teórico como referencia por considerarlo un tanto similar a la deserción de los cursos de capacitación en el trabajo, aunque es una situación social diferente a la nuestra es posible rescatar algunos hallazgos por el hecho de manejar variables importantes que pueden facilitar un mejor conocimiento de la realidad entre aprendizaje, motivación y el entrenamiento o capacitación.

En los países desarrollados existen abundantes estudios sobre el tema. En cuanto a los países subdesarrollados es escasa la información encontrada sobre el fenómeno de la deserción en la capacitación, porque la mayoría de la investigación ha sido en el nivel básico de la modalidad escolarizada.

4.2 DEFINICIÓN DE DESERCIÓN

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (edición 1970), deserción es el "abandono, y delito específico que comete todo aquel que, obligado a desempeñar una misión, ocupar un puesto o realizar un servicio por imperio de la ley, deja de hacerlo, ya sea por abandono, ya por no haberse presentado en

el lugar y momento oportuno, sin que pueda excusar tal actitud con circunstancias que exoneren su responsabilidad".

4.3 MODELO DE DESERCIÓN DE ROOTMAN IRVING, (1972).

Rootman (1972), elaboró un modelo teórico para aplicar y predecir el retiro voluntario de organizaciones socializantes de adultos. Para ello realizó el estudio en 1968 con estudiantes de primer año de la unidad de States Coast Guard Academy.

Para los propósitos de su modelo combinó las variables de personalidad, intereses y valores porque todas ellas fueron consideradas como indicadores del grado de "adaptación" entre el estudiante y su rol de cadete en la academia. Así también consideró a la "adaptación" como una variable crucial en determinar el resultado de las experiencias socializantes entre el individuo y su medio ambiente inmediato. Para ello hizo las siguientes suposiciones: Que el sistema era cerrado formado por siete variables (la variable dependiente en este caso fue el retiro voluntario), las variables externas tenían simplemente efectos azarosos, consideró además que las relaciones causales eran en un sentido solamente.

Rootman, hizo los siguientes señalamientos para su modelo: El retiro voluntario es causado de manera directa por el grado de adaptación interpersonal real del individuo y en forma directa e indirecta por el grado de ajuste personal real.

Un elemento que influirá para la permanencia del alumno en la institución depende de su propia capacidad de adaptación al rol de cadete primeramente y luego al grupo con el cual se está socializando. La razón de la importancia de estas dos variables es que en la academia naval el alumno se enfrenta a una severa disciplina la cual le exige modificaciones de hábitos conductuales, los cuales ejercen una severa presión sobre el estudiante. Por otra parte, utilizó también el concepto de estrés para explicar el retiro de la academia, donde menciona que al sujeto se le presenta un problema cuando no es capaz de someterse a los cambios ya sea "adaptándose" a su rol de cadete o "adaptándose" al grupo, en consecuencia el enfrentarse a estas situaciones le puede conducir a un esfuerzo excesivo, el cual puede expresarse por medio de síntomas físicos o psíquicos y una forma racional para hacer frente a este esfuerzo es eliminando la situación estresante que la originó, lo cual puede ser logrado retirándose voluntariamente de la academia.

Considerando su estudio y su modelo de deserción, concluyó que debido a la falta de adaptación del estudiante hacia su nuevo rol de cadete o por su baja integración al grupo, terminaba en consecuencia retirándose de la academia.

No se encontraron investigaciones que nieguen o apoyen esta posición teórica de Roomat, es necesario que se realicen investigaciones dirigidas a aprobar el modelo y así poder delimitar sus alcances, lo cual permitirá especificar las condiciones que son contingentes al modelo, siendo de mayor utilidad si se prueba en ambientes educativos principalmente.

4.4 MODELO DE DESERCIÓN DE TINTO VINCENT (1975)

Otro modelo teórico desarrollado para explicar la deserción en educación superior fue realizado por Tinto (1975), el cual presenta las siguientes características: es descriptivo, porque no busca explicar cómo diferentes individuos adoptan diversas formas de conducta desertora, más bien describe las condiciones bajo las cuales ocurren diferentes tipos de deserción. Presenta una orientación institucional al pretender explicar la deserción de cualquier institución educativa en particular más no del sistema de educación superior.

Tinto considera que, realizar el estudio longitudinalmente, permitirá entender la serie de interacciones llevadas a cabo entre el sujeto y la institución, pues la interacción produce a través del tiempo diferencias individuales, las cuales pueden influir en el nivel de persistencia del estudiante y/o diversas formas de conducta desertora, además, permitirá enlazar diferentes características tanto individuales como institucionales al proceso de deserción que sucede en la escuela.

Asimismo, señaló que las instituciones educativas cuentan con un sistema social, con valores y estructuras propias y también con un sistema académico. De ahí que se maneje como conceptos esenciales del modelo la integración académica y social en la institución. Esto significaría, si el estudiante no logra interactuar suficientemente con sus compañeros o no se adapta al patrón de valores prevalecientes en la comunidad desertará porque carece de integración social, conducirá a tener poco compromiso con el ambiente social de la escuela y con ello aumentará la probabilidad de los individuos a decidir dejar la institución. La deserción del colegio puede ser voluntaria o forzosa, ésta se debe generalmente a un nivel académico bajo y/o al hecho de faltar a las reglas de la conducta social y académica apropiada (por ejemplo robar exámenes). La delimitación de estos dos sistemas permite

identificar cuándo un estudiante logra integrarse en una área sin lograr hacerlo en la otra; por ejemplo haberse integrado socialmente y desertar porque no se adaptó al sistema académico y/o viceversa. Así también podría suceder una relación recíproca entre las formas de integrarse, esto es, excesiva integración en el área académica (podría restarle integración a la social).

El modelo señala que deben considerarse las características posicionales de los estudiantes cuando ingresan a una institución en particular, éstas son: atributos personales, el nivel socio-económico, experiencias preuniversitarias y compromiso de meta (este último medido por el nivel de expectativa educativa y grado de motivación para el logro académico).

4.5 MODELO DE DESERCIÓN DE BEAN P. JOHN (1980)

Otro modelo con diferente enfoque teórico para explicar la deserción, fue formado por Bean P. John en 1980 quien presentó su disertación doctoral sobre el tema. El artículo localizado sólo contenía una síntesis de su modelo propuesto, el cual citamos a continuación. Bean partió del supuesto de que el desgaste estudiantil en las instituciones de educación superior es análogo a la rotación de personal en las organizaciones laborales, hizo una adaptación del modelo desarrollado por Prince en 1977, sobre rotación en organizaciones laborales. Elaboró su modelo a través de una síntesis sobre investigaciones tanto de rotación como deserción estudiantil. Sus bases son: Los determinantes organizacionales (instituciones educativas) se espera que afecten la satisfacción del sujeto (estudiantes), lo cual hace suponer que influirá en la deserción.

Su modelo contiene cuatro categorías de variables: la variable dependiente, las variables independientes, los determinantes organizacionales y las variables de antecedentes.

1. Variable dependiente fue deserción, definida como el cese del estudiante como socio de una institución de educación superior.
2. Variables independientes fueron consideradas dos:
 - La satisfacción, es decir, el grado con el cual ser estudiante es visto positivamente.
 - compromiso institucional, grado de fidelidad hacia la membresía de una organización.
3. Determinantes organizacionales fueron medidos por veinte variables, de las cuales el autor menciona a seis de ellas como indicadores significativos del desgaste, las cuales describiremos.

- Desarrollo, grado con el cual un estudiante cree que se está desarrollando como resultado de asistir a la escuela de educación superior.
 - Valor práctico, grado con el cual el estudiante percibe que su educación lo conducirá al empleo.
 - Calidad institucional, grado en que la institución educativa es percibida como proveedora de una buena educación.
 - GPA (grade point average) universitario, grado con que un estudiante ha demostrado capacidad para desempeñarse bien en la escuela.
 - Rutina, grado con el cual el papel de estudiante es visto como repetitivo.
 - Compromiso de meta, grado con el cual obtener el bachillerato es percibido como importante.
4. Las variables de antecedentes que fueron consideradas por Bean como la influencia de las características del estudiante antes de inscribirse, sobre su interacción con la organización escolar fueron:
- Ejecución: grado en que el estudiante ha demostrado logro académico.
 - Status socioeconómico: grado con el cual los padres del estudiante han logrado status a través del nivel ocupacional.
 - Estado residente: Ser residente del estado donde se localiza la institución educativa.
 - Distancia de la casa: Distancia de la casa de los padres del estudiante.
 - Tamaño de la comunidad: Tamaño de la comunidad donde un estudiante pasa la mayor parte del tiempo mientras crece.

El modelo indica que las características de posición deben tomarse en cuenta para entender las interacciones llevadas a cabo en el ambiente educativo, y cuando se está realizando la interacción se deben considerar, medidas objetivas tales como promedio o pertenencia a la organización escolar y también medidas subjetivas como puede ser el valor práctico de la educación y la calidad de la institución. Estas variables influirán en el grado de satisfacción del estudiante con la institución educativa, porque se parte de lo siguiente: un buen nivel de satisfacción incrementará el grado de compromiso institucional, porque éste se considera como un factor que aumenta o disminuye la probabilidad del alumno de desertar de la escuela.

Como el análisis de los resultados fue de 28 variables sólo presentaremos los más representativos de esta investigación. En los análisis de regresión múltiple se encontró que para las mujeres tres variables fueron significativas en explicar la deserción: El compromiso institucional en primer término seguido por la calidad institucional y la rutina. Para los hombres el compromiso institucional también estuvo en primer término, seguido por la rutina, y la satisfacción. De las variables de antecedentes la ejecución fue la más importante y afectó además en forma directa el compromiso institucional y la satisfacción.

El autor concluye que "El modelo probado en la investigación proporcionó utilidad al analizar el proceso de desgaste estudiantil. Los determinantes en este modelo consideraron 21.0% de la varianza en la deserción femenina y 12.0% en la masculina"²⁷. Esto implicaría que los estudios de rotación laboral son útiles en el análisis del desgaste estudiantil. Como el compromiso institucional fue la variable primaria que afectó la deserción, permite confirmar particularmente el modelo causal de Bean. Ahora bien, consideramos que el modelo debe ser probado en otros ambientes educativos y con otras poblaciones porque presenta una limitación importante como es el hecho de haber realizado la investigación sólo con estudiantes de nivel académico alto; además la restringió a ciudadanos norteamericanos de ciertas características, lo cual impide generalizar sus resultados aún para la misma población estadounidense. Porque, así como se encontró que difirió tanto en hombres como en mujeres la secuencia causal de las variables para desertar, posiblemente se encuentre otra relación si se aplica a poblaciones con diferentes características a las estudiadas.

Resumiendo los resultados de los estudios, encontramos al modelo de Bean P. John, como potencialmente útil para entender el proceso de deserción de los cursos de capacitación, porque los resultados le han proporcionado validez predictiva de partes del modelo, aunque no ha habido una que pruebe todo lo expuesto. Sin embargo, como señalan los estudios, los patrones de influencia en el modelo pueden variar cuando se pretende explicar la persistencia o el retiro en instituciones educativas de diferente nivel académico, forma de organización, tiempo, etc.; estos resultados se deben tal vez al hecho de que, en la deserción se reflejan factores idiosincráticos en términos de circunstancias externas o de propensión personal, lo cual haría muy difícil de incluir en

²⁷ Muños, J., *La crisis de la educación superior*. Edit. Trillas, México, D. F. 1980, Pág. 183

cualquier modelo y aun cuando en este caso el de Bean es útil para describir las conductas de deserción o persistencia, no puede capturar toda la complejidad del fenómeno mismo.

4.6 VARIABLES INVESTIGADAS SOBRE LA DESERCIÓN EN LOS PAISES DESARROLLADOS

Una vez realizada la revisión de las aproximaciones teóricas pasaremos a examinar las variables más relevantes que han sido investigadas en los países desarrollados para explicar el fenómeno de la deserción escolar. Ésto para ver si es posible extrapolar la deserción escolar a la deserción en los cursos de capacitación.

EDAD

Respecto a esta variable la mayoría de los autores encuentran que la edad es un factor primario que influye en la deserción (Pantage y Creedon 1978), porque los resultados señalan que los estudiantes que ingresan a la edad normal o un año más o menos tienen mayor probabilidad de continuar sus estudios; por el contrario quienes sobrepasan la media estudiantil (más de dos años) tienen menos oportunidad de persistir en la escuela (Sexton, 1965 Citado en Tinto, 1975).

SEXO

Existen estudios que señalan diferencias significativas en la tasa de abandono de hombres y mujeres, por ejemplo en una investigación encontraron que los estudiantes de secundaria "independientemente de su raza, etnia y posición económica; desertan más hombres que mujeres (National center for education Statistics (NCES), 1984, p.434)". Así también Demos (1968) y Nelson (1966) (Citado en Pantage y Creedon, 1978), hallaron que los hombres desertan en mayor cantidad que las mujeres. Por el contrario Avakian, Mac Kinney y Allen (1982), investigaron las diferencias de retención según el sexo en una universidad urbana y encontraron mayor retención de hombres que de mujeres, tanto en estudiantes de primer año como de transferencia, asimismo Tinto (1975), resumió que los hombres persisten en mayor proporción que las mujeres. También existen investigaciones que no han localizado diferencias en ningún sexo (Bragg, 1956; Iffert, 1975, Johanson y Rossaman, 1973; Sewell y Shah, Citados en Pantage y Creedon, 1978). Estos resultados contradictorios podían ser explicados por el hecho de que la variable "sexo" aunque no es significativa en las tasas de deserción total puede ser un factor impor-

tante para ciertas instituciones en particular (Pantage y Creedon, 1978).

VARIABLES ACADEMICAS

En los países desarrollados se ha encontrado que las variables académicas son las predicciones más significativas de la deserción, de las más estudiadas se tiene a la calificación promedio (GPA), ubicación del logro académico con respecto al grupo y la aptitud escolar. Como estas medidas se refieren a aspectos particulares de otra cultura, siendo por tanto una realidad diferente a la sociedad mexicana, decidimos dar una conclusión general de los resultados que han obtenido los investigadores sobre estas tres variables. Según Pantage y Creedon (1978) señalan que estas variables académicas son las variables simples más poderosas para predecir la persistencia y la deserción, sin embargo, estos índices académicos no son las únicas variables que contribuyen a este fenómeno.

HABITOS DE ESTUDIO

Los hábitos de estudio, aunque no son un poderoso productor de desgaste sí juegan cierto papel en determinar la probabilidad de continuar los estudios o abandonarlos, porque cuando son diferentes el estudiante se verá forzado debido a resultados deficientes (Pantage y Creedon, 1978). De acuerdo a Dimitroff (1974 citado en Pantage y Creedon, 1978) los desertores caracterizaron con mayor frecuencia sus hábitos de estudio como pobres o abajo del promedio en comparación con los estudiantes que permanecen en la escuela.

Se han estudiado los factores no intelectuales que pueden influir en la deserción pero existen problemas, primero para determinar cuales factores motivacionales son los que permiten predecir la persistencia o el abandono y, segundo, para medir exactamente estos motivos una vez conocidos, debido a la falta de técnicas de evaluación exacta. Considerando estas limitaciones hallamos que se han incluido varios aspectos para valorar el nivel motivacional, los cuales resumimos a continuación:

Una forma de medir la motivación ha sido a través de la expectativa del estudiante de continuar o suspender sus estudios. Los resultados indican que ésta sí influye porque quienes esperaban desertar lo hacían en porcentajes significativamente más altos; además quienes lo hacían no estaban comprometidos con el sistema

educativo; presentando bajas aspiraciones y valores educacionales (Marcia, 1966; Mark, 1966; Sewell y Shah, 1967 citados por Pantage y Creedon, 1978). También se ha investigado el nivel de compromiso del estudiante para terminar sus estudios encontrándose una relación directa entre el nivel de compromisos del estudiante de concluir sus estudios y su persistencia en el colegio. Los hallazgos de Hackman y Dysinger (1970) (Citados en Tinto, 1975) señalaron lo siguiente: cuando el compromiso a la escuela era elevado el estudiante no desertaba a un cuando su desempeño académico fuera bajo; por el contrario cuando el nivel de compromiso era bajo el estudiante desertaba o se inscribía en otra escuela, aun cuando su nivel académico estuviera muy bien.

INFLUENCIA DEL GRUPO

La integración social del estudiante a la escuela ocurre primeramente a través de la asociación informal con grupos de estudiantes, de actividades semiformales o extracurriculares y de la interacción con la facultad y personal administrativo dentro del colegio. Si existe una relación exitosa en este aspecto, conducirá entonces a diferentes grados de comunicación social con los compañeros y la institución. Esto puede ser recompensante para el estudiante y modificar su compromiso institucional, aumentando con ello la probabilidad de que no deserte (Tinto, 1975). Con respecto a la integración social con los compañeros de estudio se ha encontrado que está directamente relacionado a la persistencia en la institución (Pascarella y Chapman, 1983; Pascarella y Terenzini, 1980). Asimismo Rootman (1972), encontró que la percepción del sujeto sobre su integración social está más directamente asociada con la persistencia, pues en los desertores se perciben como menos interactuantes con el medio social que los persistentes. También sugirió Rootman (1972), que la percepción individual de su adaptación social es importante en la decisión de desertar. Según la revisión de Tinto (1975), si el estudiante no se adapta socialmente, pero tiene suficientes compañeros, ellos lo conducirán a la integración social. La ausencia de grupos de apoyo social generalmente conduce al retiro voluntario. También existen estudios de Hazard, (1981), señalando que el aspecto social no es un factor significativo para la deserción, sin embargo, el tipo de relaciones con el grupo es importante por la serie de valores que respalda. En conclusión tanto la influencia paterna como la de los compañeros del colegio son variables relevantes, pero no parece que sean lo suficientemente poderosas para ser consideradas factores importantes, (Pantage y Creedon, 1978).

FACTORES FINANCIEROS

El papel del aspecto financiero es confuso porque aparece la mayoría de las veces como una de las razones importantes para desertar, sin embargo, las investigaciones indican que no son causas primarias las cuales induzcan a dejar la escuela, además se ha encontrado que cuando el estudiante se retira por este motivo lo hace temporalmente y posteriormente se reincorpora al colegio. Además se ha reportado que cuando los estudiantes reciben ayuda financiera por medio de donaciones o becas aumenta la persistencia Pantage y Creedon (1978).

FACTORES DE SALUD

En este rubro es baja la tasa de deserción por razones médicas, además Summerskill (1963) citado en Pantage y Creedon, (1978) no encontró diferencias aparentes entre la salud en general de los desertores y persistentes; además sugirió que la enfermedad o muerte de un familiar puede forzar al estudiante a desertar, pero por falta de fondos causados por los gastos imprevistos.

4.7 COMENTARIOS FINALES

En el presente capítulo se tomaron tres modelos de deserción estudiantil por ser análogos a la deserción en un medio laboral (de la misma manera que lo realizó Bean P. John). Asimismo se tomaron sus variables y se extrapolaron, para de esta manera conocer las razones más frecuentes para abandonar los cursos de capacitación en una organización.

Las razones más frecuentes se refieren al aspecto académico ya sea por un desempeño deficiente (el cual es mayor en los hombres); disgusto con el curriculum (Bean, 1980; NCES 1984). Las dificultades financieras siguen en frecuencia; y posteriormente quedarán englobados los problemas motivacionales, tales como incertidumbre acerca de las metas organizacionales y ocupacionales, falta de interés en el estudio, etc. se encontró que para las mujeres tres variables fueron significativas en explicar la deserción: El compromiso institucional en primer término seguido por la cualidad institucional y la rutina. Para los hombres el compromiso institucional también estuvo en primer término, seguido por la rutina, y la satisfacción. De las variables de anteceden-

tes la ejecución fue la más importante y afectó además en forma directa el compromiso institucional y la satisfacción.

Las razones para desertar deben ser tomadas con precaución "porque casi todos los problemas reportados son compartidos por un gran número de estudiantes quienes no desertan".²⁸ Para conocer si las razones mencionadas describen solamente a los estudiantes desertores, se deben afinar las estrategias de investigación porque los cuestionarios por ejemplo no pueden analizar las complejas motivaciones involucradas en cada decisión, sólo pueden identificar aquellos factores que necesitan mayor investigación.

²⁸ Muños, J. y Lobo, Expansión escolar, mercado de trabajo, Edit. Trillas, México D. F. 1989, Pág. 85

V. OBJETIVOS

Los objetivos generales del programa de servicio social de la carrera de psicología, aprobados por el consejo técnico de la Facultad de Estudios Superiores "Zaragoza", se plantean en dos niveles: institucional y estudiantil.

5.1 NIVEL INSTITUCIONAL.

"Propiciarán situaciones de aplicación de la práctica psicológica que permitan relacionar al psicólogo como profesional de la conducta, comprometido con la solución de problemas nacionales.

Adecuar el perfil profesional del psicólogo a los problemas nacionales prioritarios.

Propiciar situaciones que permitan detectar formas concretas de investigación psicológica como medios alternativos de docencia.

Propiciar situaciones de investigación que permitan implementar técnicas de investigación psicológica al análisis de la problemática nacional y de la eficiencia de la carrera de psicología, para formar profesionales de utilidad."²⁹

5.2 NIVEL ESTUDIANTIL

"Desarrollar habilidades que permitan realizar acciones concretas que demuestren el dominio operacional y el conocimiento integral de un concepto dado.

Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar información teórica adquirida e integrada durante su carrera.

Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar información relevante a partir del análisis y aplicación de las diferentes dimensiones de un concepto dado."³⁰

²⁹ Barrios A. Castro, Manual para la elaboración del informe final de Servicio Social de la carrera de Psicología, FES, UNAM, 1992.

³⁰ *Ibidem*.

5.3 OBJETIVOS DE LA INSTITUCION DONDE SE LLEVO A CABO EL SERVICIO SOCIAL.

Los objetivos específicos del programa de selección, capacitación y desarrollo en la Dirección Técnica Operativa de la Subsecretaría de Egresos, establecidos para el desarrollo del servicio social en sus áreas, son los que a continuación se mencionan:

En el área de capacitación, selección y desarrollo:

Apoyo en la bolsa de trabajo en la selección de personal

- a) aplicación de baterías psicométricas y exámenes de conocimientos generales
- b) realización de entrevista inicial y profunda
- c) verificar referencias laborales
- d) elaborar informe de evaluación.

Apoyo en el programa de Capacitación y Desarrollo

- a) Coordinación de los cursos programados
- b) Dar a conocer oportunamente la fecha y el tema del curso programado
- c) Dar la bienvenida de inicio del curso y cierre del mismo.

5.4 OBJETIVOS PERSONALES AL INICIAR EL SERVICIO SOCIAL.

Adquirir experiencia en el área de la psicología industrial (reafirmar conocimientos).

Adquirir habilidades que permitan una óptima integración con los beneficiarios en el campo laboral (reafirmar conocimientos).

Conocer y aprender, la aplicación, evaluación de las pruebas o tests psicológicos usados para la exploración de las habilidades intelectuales.

Adquirir conocimientos teórico-prácticos en relación al programa base de psicología, que se lleva en Selección, Capacitación y Desarrollo en la Dirección Técnica Operativa de la Subsecretaría de Egresos.

Realizar actividades que permitan el adecuado aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

VI CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INSTITUCION

6.1 DELEGACION POLITICA Y ASPECTOS GEOGRAFICOS

La Subsecretaría de Egresos de la SHCP se encuentra ubicada al suroeste de la ciudad de México, en la Av. constituyentes # 1001 Col. Belén de la Flores, en frente de la tercera sección de Chapultepec.

La Subsecretaría de Egresos de la SHCP pertenece a la Delegación Alvaro Obregón, la cual cuenta con una superficie aproximadamente de 96.17 km², (hasta el año de 1995), y una altura a nivel del mar de 2,265 mts y los lomeríos alrededor de 2,340 mts. Esta hace una forma alargada de noreste a sureste, limita al norte con la delegación Miguel Hidalgo, al Oriente con Benito Juárez y Coyoacán; al Poniente con Cuajimalpa y al Sur con Magdalena Contreras, Tlalpan y con el municipio del Jalatlaco, Estado de México La delegación representa 6.47% del área total del Distrito Federal y el quinto lugar entre las delegaciones de mayor tamaño.

Por otra parte la accesibilidad del transporte hacia la Subsecretaría de Egresos es eficiente y rápido, ya que cuenta con el fácil acceso de minibuses colectivos, que transitan por la avenida Observatorio y Constituyentes.

6.1.1 ASPECTOS DEMOGRAFICOS.

La delegación Alvaro Obregón según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) 1990, abarca 350 colonias según el último censo publicado por el mismo, en el período de 1970 a 1990 la demarcación contaba con una población de 642,753 habitantes, de los cuales 307,118 corresponden al sexo masculino, que representa 47.8%; mientras que 335,635 son mujeres, es decir 52.2%. según el censo de 1990, 69.1 % de habitantes de la demarcación tienen vivienda propia, mientras que 30.9% carecen de ella.

Para el año 2000 si la tasa poblacional anual de crecimiento observada hasta la fecha sigue siendo de 7.2% será de 2,952,800 habitantes.

6.1.2 SERVICIOS

En infraestructura la delegación cubre proporcionalmente las siguientes demandas:

El servicio de agua potable puede calificarse de alto, pues el 91.0% del área delegacional satisface más de la mitad de la de-

manda. Sin embargo hay graves deficiencias que afectan zonas populares, principalmente por falta de la red de agua potable.

El servicio de drenaje, por lo contrario, es de bajo nivel, pues sólo el 75.0% de la delegación tiene satisfechos más de la mitad de sus requerimientos. consecuentemente, la falta de drenaje provoca una considerable contaminación ambiental, ya sea por la práctica de arrojar desechos, o por evacuar a las cuencas naturales o barrancas.

Asimismo la delegación cuenta con el 99% de electricidad, y 98% del total en alumbrado público, ya que cuenta con 55,000 luminarias. y 95% de pavimentado, (datos tomados de Manual de estadística 1994 del INEGI)

En vialidad y comunicación la delegación cuenta con 42 ejes viales, 41 rutas ortogonales (ruta 100), 12 líneas de trolebús, 38 rutas de taxis colectivos, 9 oficinas de correos, 1 oficina de Profeco, 1 tesorería del D.F.

A fin de conservar el equilibrio ecológico y una imagen urbana agradable se crearon 27 parques y jardines.

En educación, la delegación cuenta con 67 centros preescolares, 76 primarias, 28 secundarias, 26 secundarias técnicas, 2 telesecundarias, 11 planteles de nivel medio superior y 6 planteles de nivel superior estas son escuelas oficiales; escuelas a nivel particular son: 65 de preescolar 32 primarias 19 secundarias. (datos obtenidos hasta el año 1995)

Con respecto al servicio de salud la delegación cuenta con 19 centros de salud comunitaria, 8 centros de desarrollo infantil (CENDI), 4 clínicas del IMSS, 3 clínicas del ISSSTE, y 14 sanatorios particulares.

Por otro lado la delegación, para fomentar la cultura y el esparcimiento, también cuenta con 30 deportivos, 19 centros sociales, 18 bibliotecas, 8 museos, 4 galerías, 3 auditorios, 2 teatros y 4 cines.³¹

³¹ Monografía histórica de la delegación Alvaro Obregón, control de Gestión de Desarrollo Administrativo, febrero de 1995.

6.2 INSTITUCION Y UNIDAD DE TRABAJO EN LAS QUE SE REALIZO EL SERVICIO SOCIAL

6.2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INSTITUCION Y DE LA UNIDAD DE TRABAJO

El 8 de noviembre de 1821 se expide el reglamento provisional para el gobierno interior y exterior de las secretarías de estado y del despacho universal, por medio del cual crea la Secretaría del Estado y del despacho de Hacienda; aun cuando desde el 25 de octubre de 1821 existía la Junta de Crédito Público.

Tres años después, el congreso constituyente otorgó a la hacienda pública el tratamiento adecuado a su importancia, expidiendo para ello el 16 de noviembre de 1824, el decreto para el arreglo de la administración de la hacienda pública, en la que se centralizó en la secretaria de Hacienda la facultad de administrar todas las rentas pertenecientes a la nación, inspeccionar las casas de moneda y dirigir la administración general de correos, la colecturía de rentas de loterías y la oficina provisional de rezagos.

Con el tiempo, al transformarse el país en una república central, se extendió el 7 de Octubre de 1835 un reglamento que precisó la forma en que se manejarían las rentas de los estados, que quedaban desde ese momento sujetos a la administración y vigilancia de la Secretaría de Hacienda.

Para 1843 las bases orgánicas de la República Mexicana le dieron el carácter de ministerio de hacienda y con el decreto del 12 de Mayo de 1853 se le denominó por primera vez Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El 6 de Agosto de 1867 se dispone que las Aduanas Marítimas y Fronterizas, las Jefaturas de Hacienda, la Administración Principal de Rentas del Distrito, la Dirección General de Contribuciones, la Administración General de Correos y la Casa de Moneda y Ensaye, dependieran única y exclusivamente en todos lo económico, directivo y administrativo de esta Secretaría.

La reforma al reglamento interior de la Secretaría, realizada en 1913 facultaba al entonces Departamento de Crédito y Comercio para el manejo del crédito público, constituyéndose de esta forma como el antecedente de la actual Dirección General de Crédito Público.

Con la promulgación de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado el 31 de Diciembre de 1917, se creó el Departamento de Contraloría, el cual asumió las funciones que venía desempeñando la

Dirección de Contabilidad y Glosa. Asimismo se transfirió de la Secretaría lo relativo al comercio, pasando a formar parte de una nueva Secretaría de Comercio.

Tiempo después, en 1921, se expidió la "Ley del Centenario", antecedente que dió origen en 1924 al impuesto sobre la renta que actualmente es el gravamen más importante del sistema tributario Mexicano.

El 1º de Septiembre de 1925 se fundó el Banco de México, como banco central, con el propósito de terminar con la anarquía reinante en nuestro país con respecto a la emisión de billetes.

En 1958 se efectuaron nuevamente reformas a la ley de secretarías y departamentos de estado en virtud de las cuales son transferidas las funciones relativas a inversiones y control de organismos descentralizados y empresas de participación estatal, en la secretarías de la presidencia y patrimonio nacional, respectivamente; un año más tarde se creó la Dirección General de Fondos y Valores.

Es el 29 de diciembre de 1976 cuando se publica la ley orgánica de la administración pública federal, a través de la cual la presupuestación del gasto corriente e inversiones, anteriormente competencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pasa a formar parte de las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

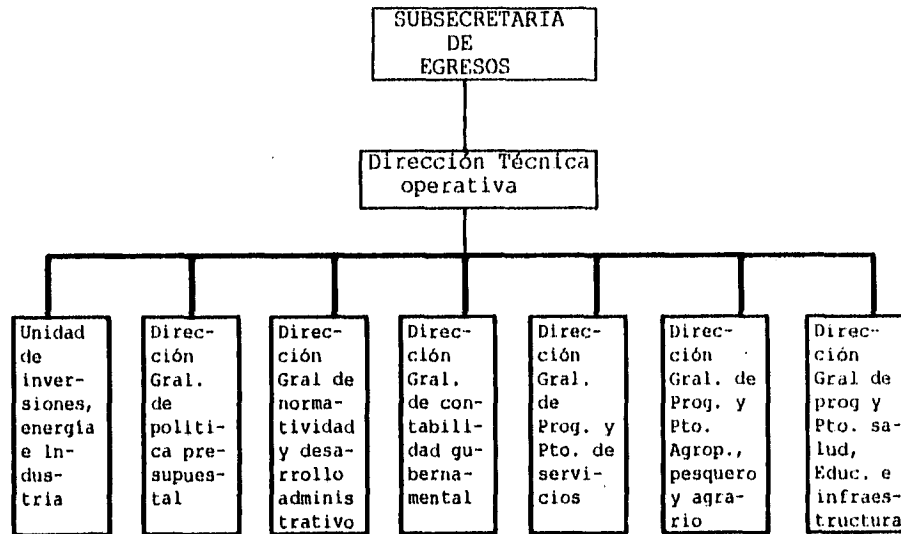
Como parte del presupuesto descentralizador de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y por iniciativa de la ley publicada en el diario oficial de la federación, el 20 de enero de 1986 se constituyó en organismo público descentralizado la Casa de Moneda de México.

El 17 de febrero de 1992, la cámara de diputados aprobó la reforma a la ley orgánica de la administración pública dando lugar a la fusión de la Secretaría de Programación y Presupuesto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, lo que dió lugar después de varios cambios en nombre y estructura a la Subsecretaría de Egresos que actualmente está conformada de siete direcciones generales; y es en esta Subsecretaría en donde se realizó el servicio social y el trabajo de investigación.

Como se puede apreciar, a través del tiempo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha sido una dependencia clave en el desarrollo y crecimiento de nuestro país.

6.2.2 ORGANIZACION INTERNA DEL AREA DE TRABAJO

Para entender la organización de la Subsecretaría de Egresos, es necesario decir que está conformada, por una dirección técnica operativa, ésta a su vez tiene varios departamentos que atienden las demandas de siete áreas que son las que se muestran en el siguiente organigrama.



A continuación se muestra la organización de la dirección técnica operativa por división y departamento.

D I V I S I O N	D E P A R T A M E N T O
Recursos materiales	-Bodegas -estacionamientos -todos los bienes inmuebles
Presupuesto	-Control del ejercicio del gasto público -Información programático-financiera -Presupuestal y contable
Recursos humanos	-Operación y Control -Selección Capacitación y Desarrollo

Se hablará de los recursos humanos ya que en este departamento fue donde se realizó el servicio social, específicamente en selección, capacitación y desarrollo, éste a su vez cuenta con tres departamentos que son: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, y control de prestadores de servicio social.

Depto. de Reclutamiento y Selección

La función de este departamento, es llevar todo lo referente a bolsa de trabajo, como es aplicar baterías psicométricas y exámenes de conocimientos generales, realizar entrevista inicial y profunda, verificar referencias laborales, y finalmente elaborar informe de evaluación, (en este departamento se realizó el servicio social durante tres meses, el resto del período fue en capacitación y desarrollo).

Depto. de Capacitación y Desarrollo

Este departamento se encarga de incrementar la capacitación y el desarrollo en los trabajadores. Se elaboran programas de capacitación, haciendo un diagnóstico de necesidades de la misma, de esta forma se elaboran un manual de la cantidad, temática, y organización de los cursos para que de esta manera se coordinen, dada la fecha del evento.

Depto. de control de prestadores de servicio social

Este departamento se encarga de recopilar los programas y objetivos que realizarán los prestadores de servicio social, además lleva el control de la cantidad de prestadores que se encuentran en cada departamento, también el inicio y término del periodo de servicio.

Dentro del departamento de recursos humanos específicamente en selección, capacitación y desarrollo, realicé la actividad de selección durante tres meses y el resto, en las actividades de capacitación, esto fue por necesidades del departamento y mías.

El trabajo que aquí se realiza es en equipo, ya que se cuenta con la participación de profesionales como: psicólogos, administradores de empresas, contadores, bibliotecarios y especialistas en informática.

6.2.3 RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DEL AREA DE TRABAJO

Recursos humanos

El departamento de recursos humanos cuenta con diferentes profesionales siendo éstos:

3 Lic. en Psicología
2 Lic. en Administración de Empresas
2 Contadores Públicos
3 Lic. en Informática
2 Pasante de Administración de Empresas

Técnicos
2 técnicos en Recursos Humanos
1 Auxiliar en Contabilidad
1 Mensajero

Secretarías
1 Secretaría Ejecutiva Bilingüe
3 Secretarías en Español

Prestadores de Servicio Social
1 Técnico en Recursos Humanos
1 Secretaría Ejecutiva en Español
1 Lic. en Psicología

El total del personal que labora en este departamento es de 23 personas.

Recursos materiales

Los recursos materiales con los que cuenta la Subsecretaría de Egresos, son los suficientes para el buen funcionamiento de la misma; ya que cuenta con un gran edificio en el D. F., ubicado en constituyentes #1001 delegación Alvaro Obregón, Código Postal 01150 Col. Belén de las Flores.

Específicamente el departamento de recursos humanos se ubica en la dirección mencionada arriba en el edif. B planta baja, y cuenta con el siguiente material:

fotocopiadora Xerox, máquina de escribir, computadora, escritorios, sillas, archivos, líneas telefónicas, papelería suficiente, y además cuenta con una biblioteca con un amplio acervo. Todo este material es el suficiente para que el personal del departamento de recursos humanos, cubra sus necesidades y funciones adecuadamente.

VII ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y POBLACIÓN ATENDIDA

7.1 SERVICIO

Para realizar el servicio social en la Subsecretaría de Egresos se solicita información en el departamento de servicio social de psicología de la FES Zaragoza , en donde se orienta sobre dónde es posible realizar servicio social; por lo que en el caso particular me interesaron las actividades a realizar en la dirección técnica operativa de la Subsecretaría de Egresos motivo por el cual se eligió.

Desde el inicio del servicio se realizaron las actividades indicadas en el proyecto base de psicología, el cual contempla actividades tales como apoyo en la bolsa de trabajo, la elaboración de valoraciones psicológicas en lo que respecta a la entrevista inicial y profunda, aplicar baterías psicométricas y exámenes de conocimientos generales, verificar referencias laborales, y elaborar informe de evaluación.

Cada una de estas actividades de evaluación revelan la personalidad, e inteligencia del solicitante, con base a la información proporcionada por los mismos y la observación directa e indirecta que se obtiene a través de las pruebas psicométricas. Por consiguiente, durante la estancia del servicio social se aplicaron un total de 191 pruebas psicométricas para evaluar diferentes situaciones, las cuales se indican en el siguiente cuadro:

PRIMER TRIMESTRE

Tipo de prueba	Nombre de la prueba	Número de aplicaciones	Niveles	Entrevistas	Integraciones	Total
Inteligencia	TERMAN	17	Técnico Sup.	5	5	5
	WONDERLICK	28	Admvo.	10	10	10
	BETA II R	11	servicios	0		
Proyectivas	LUSHER	4	Técnico Sup.	2	2	2
	MACHOVER	31	Admvo. y Serv.	14	14	14
Personalidad	M.M.P.I.	8	Superior	8	8	8
	C.P.I.	16	Técnico Admvo.	16	16	16
Toma de decisiones	MOSS	8	Superior	4	4	4
	CLEVER	35	Técnico Admvo.	16	16	16
Habilidades técnicas	DAT:					
	HAB. VEL. EXAC	27	Técnicos y Administrativos	27	27	27
	REL. ESPACIALES	5		5	5	5
	HAB. MECANICA	9		2	2	2
	RAZ. ABSTRACTO	8		7	7	7
				8	8	8
Otros	EXAMEN DE CONOC.					
	SECRETARIALES	28	Admvo.	28	28	28
	ARCHIVO	12	Admvo.	12	12	12
	COMPUTO	7	Admvo.	7	7	7
	CHOFER	2	Servicios	2	2	2
	CONTABILIDAD	6	Técnico sup.	6	6	6
	IDARE	11	Admvo. y sup.	11	11	11
	GEST	6	servicios	6	6	6

RECLUTAMIENTO

Interno	Externo	Puestos	Solicitudes	Entrevistas	total
8	16	Esp. Técnico.	4	2	2
		Técnico analista	2	5	5
		Aux. Admvo.	6	3	3
		Chofer.	2	1	1
		Secretaria	21	8	8
		Admvo. Esp.	8	5	5
		Analista.	1	1	1

Segundo trimestre

Por necesidades del área se participó en la evaluación del programa de capacitación del primer semestre, recopilando todas las listas de participantes que terminaron y los que desertaron de los cursos hasta el momento realizados; esta información fue muy necesaria para valorar el aprovechamiento de los recursos, con este material fue posible la elaboración del manual informativo para la tercera reunión de capacitación de esta dirección técnica operativa.

Asimismo se apoyó en la reunión arriba mencionada para mejorar las condiciones en las que se está llevando la capacitación para los trabajadores; el objetivo de esta reunión es tratar temas relacionados con el aprovechamiento, el avance dado hasta el momento, y las posibilidades de mejorar los resultados futuros etc.

Es aquí donde se evalúa la capacitación y se toma nota de los problemas presentes, uno de ellos era y es, la deserción de los cursos de capacitación. Se analiza los intentos de solución al problema de la deserción y se observa que pese a éstos se sigue presentando, como se puede ver en la evaluación del programa de capacitación de Enero-Junio/1994 en el que desertaron 270 participantes de una población total de 1088 inscritos. De aquí nace el interés de saber con certeza las causas que desencadenan el fenómeno de la deserción, es para lo cual se llevó a cabo el estudio exploratorio.

Para completar el programa de servicio social, se participó en dos cursos titulados, "productividad en el trabajo" y "formación de instructores", este último con desarrollo teórico-práctico impartidos por la misma institución. Fue necesario reforzar la información con otras referencias bibliográficas de psicología del trabajo y sobre la capacitación en el trabajo.

Es necesario aclarar que durante todo el servicio social, nos enfrentamos a un sinnúmero de dificultades, tales como la falta de conocimiento de las pruebas psicométricas, e información sobre el proceso de selección de personal; asimismo, fue difícil determinar diagnósticos, elaborar informes de evaluación final debido a la mínima información recibida por parte de la facultad en el manejo teórico-práctico en el proceso de selección de personal, y temas relacionados a la capacitación en el trabajo, ya que es una área que no aparece en el curriculum.

Otra dificultad fue el llevar a la práctica la teoría en la solución de los diferentes problemas, por lo que fue necesario recibir orientación de parte de los psicólogos titulares y complementar con bibliografía.

VIII. INVESTIGACION

TIPO DE INVESTIGACION, ESTUDIO DE CAMPO

8.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda Organización ha adquirido el compromiso de capacitar a su personal, como proceso que le permita a éste establecer las bases necesarias para el mejor desempeño de sus funciones y una conveniente adaptación a las innovaciones, por esta razón cualquier factor que no permitiera el adecuado desarrollo, es motivo de estudio, es por esto que surge la siguiente pregunta:

¿La falta de motivación y la resistencia al cambio son causantes de deserción de los cursos de capacitación?.

8.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL: Conocer las causas que generan deserción de los cursos de capacitación de la Subsecretaría de Egresos de la SHCP.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Identificar las resistencias al cambio de los trabajadores.
- Conocer si hay motivación de los trabajadores para capacitarse.
- Identificar el grado de motivación de los trabajadores para capacitarse.
- Conocer si la resistencia al cambio y la falta de motivación generan deserción.
- Exponer la importancia que tiene la capacitación en el trabajo.
- Mostrar alternativas para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales en la capacitación.

8.3 METODOLOGIA

HIPOTESIS

Hipótesis nula: los participantes que desertan de los cursos de capacitación no lo hacen por poca motivación.

Hipótesis de investigación: los participantes que desertan de los cursos de capacitación lo hacen por poca motivación.

Hipótesis nula: los trabajadores no desertan de los cursos de capacitación por resistirse al cambio.

Hipótesis de investigación: la deserción de los cursos de capacitación se debe a que los trabajadores se resisten al cambio

DEFINICION DE VARIABLES

Las variables independientes (V.I) son la motivación y la resistencia al cambio. La dependiente (V.D) es la deserción.

Definición conceptual de Motivación: la palabra motivación se deriva del vocablo latino movere, que significa mover, hoy en día el término tiene un significado más amplio, (es lo relacionado con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene; implica por lo tanto el tipo de reacción subjetiva que está presente en cualquier organización en la que se desarrolle todo esto). (Jones M.R., 1954)

Definición operacional de motivación hacia la capacitación en el trabajo: es el interés de aprender más conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas mediante la asistencia a los cursos impartidos por el departamento de capacitación.

Definición conceptual de resistencia al cambio: es cuando los individuos tienen poca probabilidad de estar a favor de un cambio si no lo consideran atractivo y/o benéfico. (Jim Stewart, 1994).

Definición operacional de resistencia al cambio respecto a los cursos de capacitación: cualquier desacuerdo para asistir a los cursos de capacitación.

Definición conceptual de deserción: es el abandono, y delito específico que comete todo a aquel que, obligado a desempeñar una misión, ocupar un puesto o realizar un servicio por imperio de la ley, deja de hacerlo, ya sea por abandono, ya por no haberse presentado en el lugar y momento oportuno, sin que pueda excusar tal actitud con circunstancias que exoneren su responsabilidad.

Definición operacional de deserción de los cursos de capacitación: es el abandono total del curso, y el no continuar asistiendo al tercer día de haber comenzado el curso.

LUGAR DE LA INVESTIGACION

La investigación se llevó a cabo en el edificio de la Subsecretaría de Egresos, la localización física de los sujetos fue variada, en virtud de que son 7 áreas y se encuentran ubicadas en distintos pisos.

POBLACION

La investigación se realizó en la Subsecretaría de Egresos de la SHCP en Av. Constituyentes # 1001 Col. Belén de las Flores, ésta con un total de 1088 trabajadores que recibieron cursos de capacitación y realizan labores administrativas.

MUESTRA

Se trabajó con dos muestras pequeñas de 32 trabajadores cada una, desertores y no desertores, de la muestra de 270 desertores fue seleccionada aleatoriamente, y de los no desertores se seleccionaron aleatoriamente del total de la población. Todos estos con las siguientes características: trabajadores hombres y mujeres, con edades entre 20 y 59 años con una antigüedad entre 1 a 20 años, en su mayoría casados, escolaridad variable, con funciones de servicios, personal profesionista, y personal con funciones administrativas.

INSTRUMENTO

Se utilizó un cuestionario (ver anexo) elaborado por el investigador que consistió de 30 reactivos con tipo de respuesta estilo Likert. Con un nivel de medición nominal y ordinal.

TIPO DE INVESTIGACION Y DISEÑO

Estudio de campo exploratorio, y un diseño Ex-postfacto.

PROCEDIMIENTO

El investigador, acompañado de un trabajador que conocía todas las áreas proporcionó el cuestionario y solicitó a los trabajadores que contestarán con la mayor veracidad posible. Al entregar el cuestionario a cada sujeto, se le solicitó que leyera cada una de las preguntas y marcara con una cruz (x) la respuesta que reflejará honestamente su situación tratando de ser honestos consigo mismos sin dejar de responder ninguna pregunta.

Como una medida de control se le explicó a cada uno de los sujetos que no afectaría de ninguna forma su trabajo y que solamente está colaborando para un estudio.

ANÁLISIS DE DATOS

En el procedimiento estadístico se obtuvieron las frecuencias y, dado que el nivel de medición es nominal y ordinal se utilizó una χ^2 para cruce de variables con un nivel de significancia para la prueba $\chi^2 < 0.05$

8.4 RESULTADOS

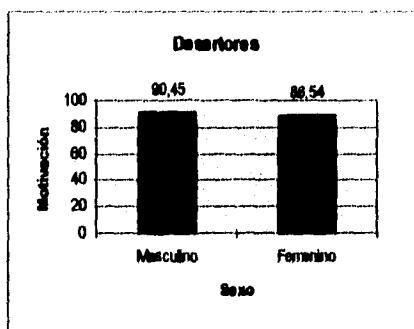
Con el objeto de obtener los resultados de este estudio, se analizaron las respuestas de los 30 reactivos del cuestionario aplicado a los 64 trabajadores por lo que las gráficas posteriores se obtuvieron efectuando un análisis cuantitativo, con el objeto de conocer las características generales de la población estudiada.

Para establecer los niveles de significancia de la asociación entre frecuencias obtenidas y esperadas, como ya se mencionó se utilizó la prueba χ^2 .

Mediante el análisis de los datos obtenidos se hizo un cruzamiento de variables para determinar de esta manera si existe alguna variable significativa para la deserción de los cursos de capacitación estadísticamente.

8.5 ANALISIS

GRADO DE MOTIVACION RESPECTO AL SEXO



La muestra obtenida de individuos desertores de los cursos de capacitación respecto al sexo es como se indica a continuación.

	Individuos	Fem. %	Masc. %
Muestra	32	18 56.3	14 43.7
Población	270	152 56.3	118 43.7

Cuyos grados de motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestran en la figura 1.

En dicha figura se puede

Fig 1

observar que los individuos del sexo femenino se encuentran menos motivados que los de sexo masculino con una diferencia del 2.11% por lo que podemos decir que para la muestra de individuos desertores las diferencias del grado de motivación en cuanto al sexo no son significativas.

Por otra parte, también se puede observar que el grado de motivación de los individuos del sexo masculino es de 90.45% y del femenino 88.54% lo que implicaría que para que no desertaran requerirían de 9.55% y 11.46%, respectivamente, de una mayor motivación. Si se lograra aumentar esta motivación se podría tener que, probablemente 11 individuos del sexo masculino y 17 individuos del sexo femenino del total de los desertores (población total) no lo hiciera por esta causa.

GRADO DE RESISTENCIA AL CAMBIO RESPECTO AL SEXO

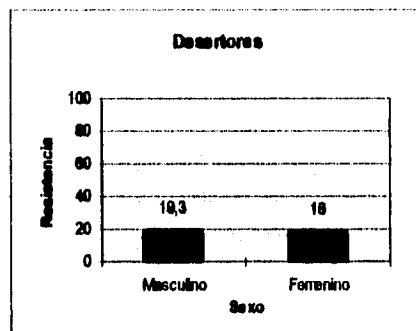


Fig. 2

La muestra obtenida de individuos desertores de los cursos de capacitación respecto al sexo es como se indica a continuación.

	Individuos	Fem. %	Masc. %
Muestra	32	18	56,3
Población	270	152	56,3
		118	43,7

Cuyos grados de motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestran en la figura 2.

En dicha figura se observa que

los individuos del sexo masculino se encuentran más resistentes al cambio respecto a los femeninos en un 2,2%, cuya proporción para fines estadísticos no es significativa.

Si se lograra evitar esta resistencia al cambio se tendría que 23 individuos masculinos y 27 femeninos de la población total no desertarían de los cursos de capacitación por esta causa.

GRAFICA COMPARATIVA DEL GRADO DE MOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS DESERTORES RESPECTO AL SEXO.

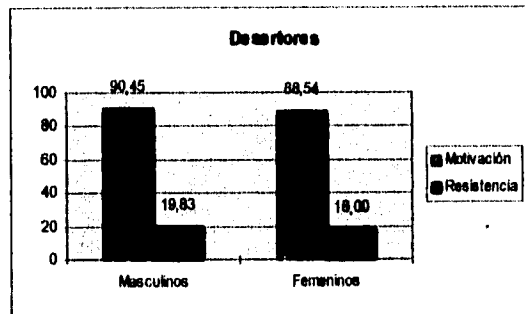


Fig. A

En la figura A se aprecia una gráfica comparativa de la Fig. 1 y 2 en la que se puede observar que los individuos masculinos tienen mayor motivación y resistencia al cambio que los individuos femeninos, Esto significa que están más motivados, pero no quieren cambiar.

En cuanto a los femeninos, éstos tienen menor motivación pero son más susceptibles al cambio, por lo tanto estos individuos son más factibles de evitar su deserción de los cursos de capacitación. Por otra parte, se muestra un cuadro resumen de los datos obtenidos de la figura 1 y 2

	Masculino	Femenino
Motivación	11	17
Resist. C	23	27
Total	34	44
Promedio	17	22

En el que se muestra que si de alguna manera se pudiera motivar y evitar la resistencia al cambio tendríamos que se puede evitar la deserción de 17 individuos masculinos y 22 femeninos de los cursos de capacitación.

GRADO DE MOTIVACIÓN RESPECTO AL ESTADO CIVIL

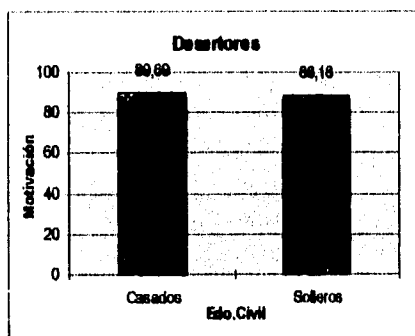


Fig. 3

En el gráfico se tiene que el grado de motivación de los individuos casados es mayor en 1.68% que los solteros.

Si se lograra aumentar la motivación de los individuos casados 10.31% y de los individuos solteros 11.82% se podría tener que posiblemente 21 individuos casados y 8 solteros de la población total no desertaran de los cursos de capacitación por falta de motivación.

La muestra obtenida de individuos desertores de los cursos de capacitación respecto al Edo. Civil es como se indica a continuación.

	Casados %	Solteros %
Muestra	32 24 75	8 25
Población	270 202 75	67 25

Cuyos grados de motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestra en la figura 3.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

GRADO DE RESISTENCIA AL CAMBIO RESPECTO AL ESTADO CIVIL

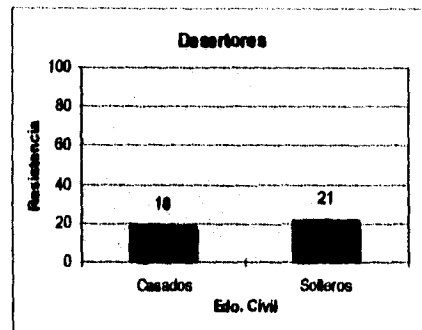


Fig 4

En dicha figura se puede observar que los individuos solteros tienen mayor resistencia al cambio respecto a los casados en un 14.3% , si fuera posible evitar ésta resistencia se tendría que del total de desertores (270); 36 casados y 14 solteros dejarían de serlo si esta fuera la causa de dicha deserción.

La muestra obtenida de individuos desertores de los cursos de capacitación respecto al estado Civil es como se indica a continuación:

	Casados	%	solteros	%
Muestra	32	24	8	25
Población	270	202	67	25

Cuyos grados de resistencia al cambio se muestran en la fig. 4.

GRAFICA COMPARATIVA DEL GRADO DE MOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS DESERTORES RESPECTO AL ESTADO CIVIL.

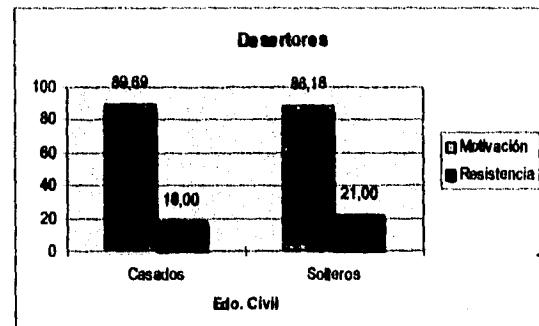


Fig. B

En cuanto a los solteros se encuentran menos motivados y más resistentes al cambio por lo tanto se podría esperar que los individuos solteros no quieran cambios y permanecer como desertores.

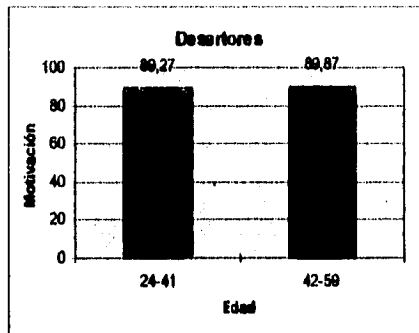
En la figura B se observa un gráfico comparativo entre la figura 3 y 4 en la que se puede apreciar que los individuos casados tienen mayor motivación y menos resistencia al cambio por lo tanto son más susceptibles de evitar su deserción de los cursos de capacitación.

por otra parte se muestra un cuadro comparativo que es un resumen de los datos obtenidos de las figuras 3 y 4

	Casados (C)	solteros (S)
Motivación	21	8
Resist. al C.	36	14
Total	57	22
Promedio	28	11

En el cuadro se muestra que si se pudiera motivar y evitar la resistencia al cambio, tendríamos que se podría evitar la deserción de 28 individuos casados y 11 solteros de los cursos de capacitación.

GRADO DE MOTIVACIÓN RESPECTO A LA EDAD



La muestra obtenida de individuos desertores de los cursos de capacitación respecto a la edad es como se indica a continuación:

	24-41	%	42-59	%	
Muestra	32	26	81.25	6	18.75
Población	270	219	81.25	50	18.75

Cuyos grados de motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestra en la figura 5

Fig. 5

En la figura se observa que las diferencias de edades no son una causa aparente para la deserción de los cursos de capacitación, pero si tomamos en cuenta que requieren 10.73% de mayor motivación los individuos de entre 24 y 41 años y de 10.13% los individuos de entre 42 y 59 años de edad para descartar una posible deserción por esta causa, se podría tener que 23 individuos de entre 24 y 41 años así como 5 individuos de entre 42 y 59 años de la población total no desertan de los cursos de capacitación.

GRADO DE RESISTENCIA AL CAMBIO RESPECTO A LA EDAD.

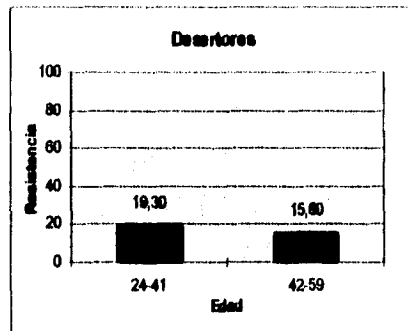


Fig. 6

La muestra obtenida de individuos desertores de los cursos de capacitación respecto a la edad es como se indica a continuación:

	24-41	%	42-59	%
Muestra	32	26	81.25	6
Población	270	219	81.25	50

Cuyos grados de resistencia al cambio de acuerdo al cuestionario aplicado se muestra en la figura 6

En la figura se observa que los individuos jóvenes (entre 24 y 41 años) tienen mayor resistencia al cambio respecto a los de edades más avanzadas, en un 18% si la resistencia al cambio fuera la causa de desertión y se pudiera evitarse se tendría que del total de desertores (270) 42 individuos entre 24 y 41 años y 8 individuos entre 42 y 59 años dejarían de ser desertores de los cursos de capacitación.

GRAFICA COMPARATIVA DEL GRADO DE MOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS DESERTORES RESPECTO A LA EDAD

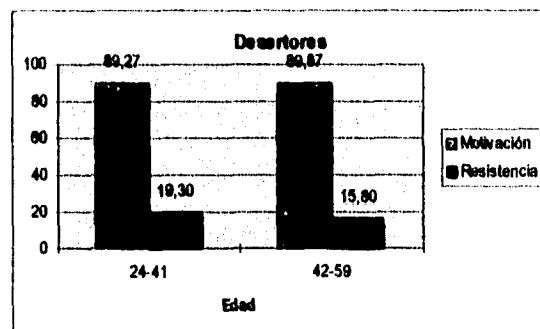


Fig. C

En la figura C se aprecia una gráfica comparativa de la figura 5 y 6 en la que se puede observar que los individuos de menor edad están menos motivados y presentan mayor resistencia al cambio por lo tanto se espera que los individuos de menor edad presenten mayor índices de desertión

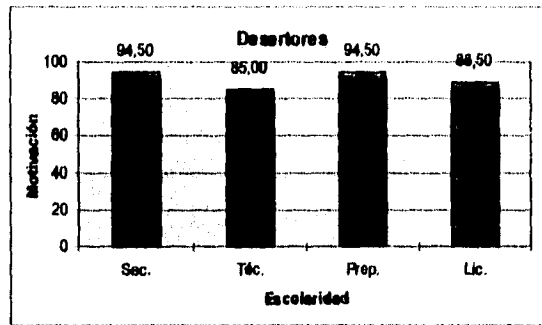
En cuanto a los individuos entre 42 y 59 años (mayor edad) se encuentran más motivados y tienen menos resistencia al cambio por

lo tanto se espera que este grupo deserte menos de los cursos de capacitación.
 Por otra parte se muestra un cuadro comparativo que resume los datos obtenidos de las figuras 5 y 6

	Edad (24-41)	Edad (42-59)
Motivación	23	5
Resist. al C	42	8
Total	65	13
Promedio	32	6

En dicho cuadro se muestra que si se pudiera motivar y evitar la resistencia al cambio, tendríamos que se podría evitar la deserción de 65 individuos de entre 24 y 41 años y 13 individuos de entre 42 y 59 años de edad, de los cursos de capacitación.

GRADO DE MOTIVACIÓN RESPECTO A LA ESCOLARIDAD.



La muestra obtenida de los individuos desertores de los cursos de capacitación es como se indica en la tabla 1.

Cuyos grados de motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestran en la figura 7.

Fig. 7

		Secun- daria	%	Técnica	%	Preparato- ria	%	Licenciatu- ra	%
Muestra	32	4	12.5	16	50	8	25	4	12.5
Población	270	34	12.5	135	50	67	25	4	12.5

Tabla 1

En dicha figura se puede observar que no existe una diferencia significativa de los individuos respecto a la escolaridad. Dentro de los individuos en los que se encuentra el menor grado de motivación es el de los niveles técnicos con una diferencia del 10% respecto a los de mayor grado de motivación que son los que cur-

saron la secundaria y la preparatoria la falta de motivación de la muestra se indica en el siguiente cuadro:

	% falta de Motivación	Núm. de posibles desertores.
Secundaria	5.5	2
Técnica	15	20
Preparatoria	5.5	4
Licenciatura	11.5	4

En dicha cuadro se puede observar el número de individuos respecto a su escolaridad en los que si se pudiera aumentar su grado de motivación indicada posiblemente no desertarán de los cursos de capacitación.

GRADO DE RESISTENCIA AL CAMBIO RESPECTO A LA ESCOLARIDAD.

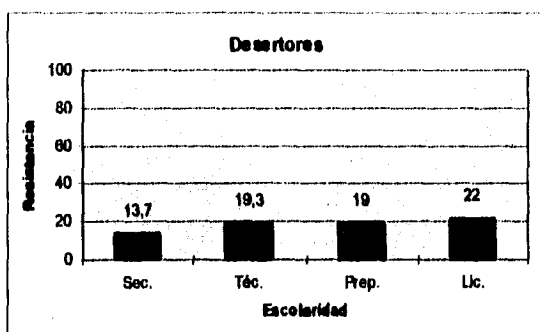


Fig. 8

La muestra obtenida de los individuos desertores de los cursos de capacitación es como se indica en la tabla 2.

Cuyos grados de motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestran en la figura 8.

		Secundaria	%	Técnica	%	Preparatoria	%	Licenciatura	%
Muestra	32	4	12.5	16	50	8	25	4	12.5
Población	270	34	12.5	135	50	67	25	4	12.5

Tabla 2

En dicha figura se puede observar que quienes tienen menor resistencia al cambio son los individuos que cursaron la secundaria (niveles más bajos), mientras que quienes tienen mayor resistencia al cambio son los que tienen la licenciatura (niveles más altos). A continuación en la tabla se muestra el número de individuos de acuerdo a su nivel de estudios que podrían dejar de ser

desertores de los cursos de capacitación si de alguna manera se pudiera evitar la resistencia al cambio.

	Secundaria	Técnica	Preparatoria	Licenciatura
Núm. de individuos	5	26	13	7

GRÁFICA COMPARATIVA DEL GRADO DE MOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS DESERTORES RESPECTO A LA ESCOLARIDAD.

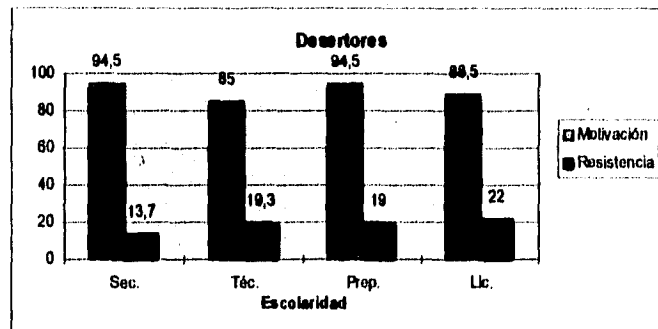


Fig. D

En la figura D se aprecia un gráfico comparativo de la fig. 7 y 8 en el que se puede observar que a medida que aumenta el nivel de escolaridad disminuye la motivación y aumenta la resistencia al cambio, por lo tanto podemos decir que los individuos de menor escolaridad están más dispuestos al cambio y más receptivos a la capacitación.

Por otra parte se muestra un cuadro resumen de los datos obtenidos de las figuras 7 y 8.

	Secundaria	Técnica	Preparatoria	Licenciatura
Motivación	2	20	4	4
Resist. al C.	5	26	13	7
Total	7	46	17	11
Promedio	3	23	8	5

En dicha figura se muestra el número de individuos promedio por nivel de escolaridad que podrían dejar de ser desertores de los cursos de capacitación si se aumentara su motivación y se evitara su resistencia al cambio.

GRADO DE MOTIVACIÓN RESPECTO AL SEXO EN INDIVIDUOS NO DESERTORES

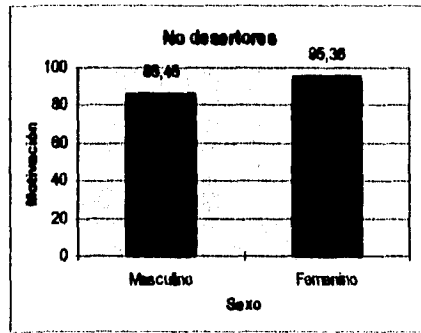


Fig. 11

En dicha figura se puede observar que los individuos del sexo femenino se encuentran más motivados con respecto a los de sexo masculino en un 10.4%.

La falta de motivación en los individuos masculinos es de 14.55% y del 4.64% en los femeninos, si tomáramos en cuenta que en el grupo de no desertores la población total es $1088-270=818$ se podría tener que probablemente 56 individuos del sexo masculino y 20 del sexo femenino podrían pasar a ser desertores por falta de motivación

La muestra obtenida de individuos no desertores de los cursos de capacitación respecto al sexo, es como se indica a continuación.

	Masc.	%	Fem.	%
muestra	32	15	17	53.1
Población	818	384	434	53.1

Cuyos grados de motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestra en la figura 11.

GRADO DE RESISTENCIA AL CAMBIO RESPECTO AL SEXO EN NO DESERTORES

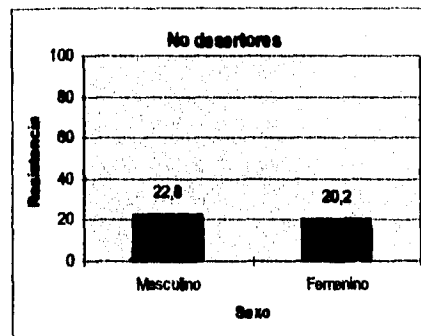


Fig. 12

La muestra obtenida de individuos no desertores de los cursos de capacitación respecto al sexo, es como se indica a continuación

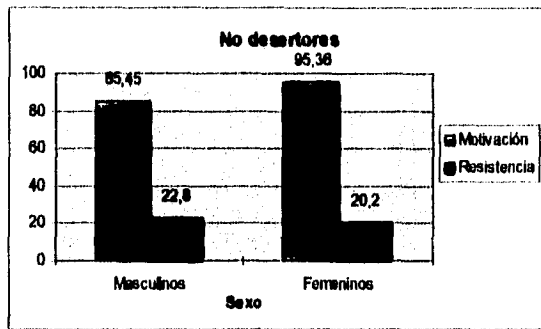
	Masc.	%	Fem.	%
muestra	32	15	17	53.1
Población	818	384	434	53.1

Cuyo grado de resistencia al cambio de acuerdo al cuestionario aplicado se muestra en la figura 12

En dicha figura se observa que los individuos del sexo masculino se encuentran más resistentes al cambio respecto a los femeninos en un 11.40%.

Si se lograra evitar esta resistencia al cambio, tomando en cuenta que el total de los individuos no desertores que fueron 818, se podría tener que probablemente 87 individuos del sexo masculino y 87 del sexo femenino podrían pasar a ser desertores por resistencia al cambio.

GRAFICA COMPARATIVA DEL GRADO DE MOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS NO DESERTORES RESPECTO AL SEXO.



En la figura F se aprecia una comparación de las figuras 11 y 12 en la que se puede observar que los individuos masculinos tiene menor motivación y mayor resistencia al cambio. Por lo tanto estos individuos son más susceptibles a convertirse en desertores.

Fig. F

En cuanto a los individuos femeninos tienen mayor motivación y menos resistencia al cambio respecto a los masculinos, por lo tanto se espera que exista menos número de individuos femeninos no desertores que sean susceptibles a ser desertores.

Por otra parte a continuación se muestra un cuadro resumen de los datos obtenidos de las figuras 11 y 12

	Masculinos	Femeninos
Motivación	56	20
Resistencia al C.	87	87
Total	143	107
Promedio	71	53

En dicho cuadro se muestra que probablemente por falta de motivación y por resistirse al cambio 71 individuos masculinos y 53 femeninos podrían en un momento dado pasar a ser desertores de los cursos de capacitación.

GRADO DE MOTIVACIÓN RESPECTO AL ESTADO CIVIL EN NO DESERTORES.

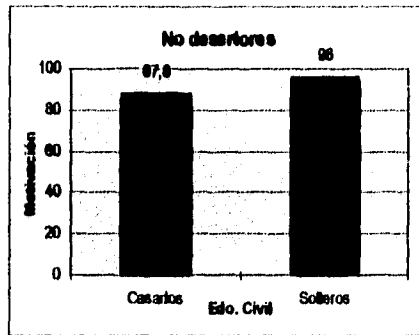


Fig. 13

La muestra obtenida de individuos no desertores de los cursos de capacitación respecto al edo. civil, es como se indica a continuación

	Casados	%	Solteros	%
muestra	32	24	8	25
Población 818	613	75	204	25

Cuyo grado de motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestra en la figura 13

En la figura se puede apreciar que los individuos solteros se encuentran más motivados que los casados en un 8.5%. Igualmente se pueden observar que la falta de motivación de los individuos casados es del 12.2% y de los solteros de apenas el 4%. Si tomamos en cuenta que el total de individuos no desertores es de 818 se podría tener que probablemente 75 individuos casados y 8 individuos solteros podrían llegar a ser desertores por falta de motivación.

GRADO DE RESISTENCIA AL CAMBIO RESPECTO AL ESTADO CIVIL.

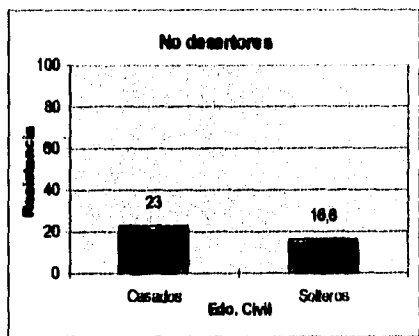


Fig. 14

La muestra obtenida de individuos no desertores de los cursos de capacitación respecto al edo civil, es como se indica a continuación

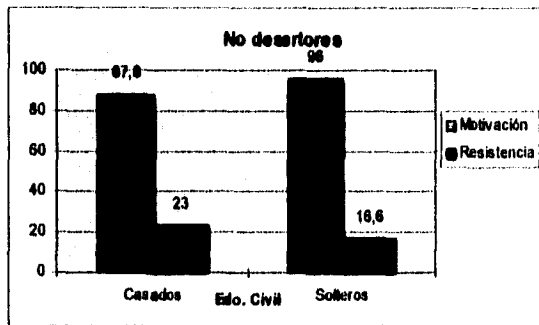
	Casados	%	Solteros	%
muestra	32	24	8	25
Población 818	613	75	204	25

Cuyo grado de Motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestra en la figura 14

En la figura se observa que los individuos casados se encuentran más resistentes al cambio que los solteros en un 27.8%. Si se logrará evitar la resistencia al cambio y tomando en cuenta que el total de los individuos no desertores fue 818 se podría

tener que probablemente 141 individuos casados 31 individuos solteros podrían pasar a ser desertores por resistirse al cambio.

GRAFICA COMPARATIVA DEL GRADO DE MOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS NO DESERTORES RESPECTO AL ESTADO CIVIL.



En la figura G se aprecia una comparación de la figura 13 y 14 en la que se puede observar que los individuos casados tienen menor motivación y mayor resistencia al cambio respecto a los solteros, por lo tanto se puede esperar que estos individuos sean más susceptibles de convertir

Fig. G

se en desertores. En lo que respecta a los individuos solteros se observa que tienen mayor motivación y menor resistencia al cambio respecto a los casados por lo tanto se espera que de este grupo se obtengan menos desertores.

Por otra parte a continuación se muestra un cuadro resumen de los datos obtenidos de las figuras 13 y 14

	Casados	Solteros
Motivación	75	8
Resistencia al C.	141	31
Total	216	39
Promedio	108	19

En dicho cuadro se muestra que probablemente por falta de motivación y por resistirse al cambio 108 individuos casados y 19 solteros podrían en un momento dado pasar a ser desertores de los cursos de capacitación.

GRADO DE MOTIVACIÓN RESPECTO A LA EDAD EN INDIVIDUOS NO DESETORES

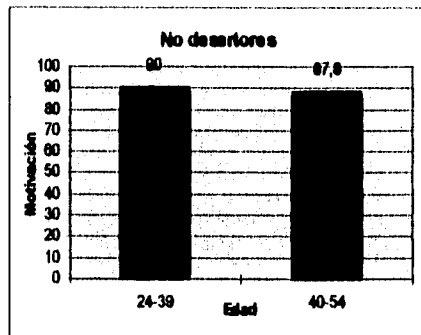


Fig. 15

En la figura 15 se observa que el porcentaje de motivación respecto a las edades (2.4%) no es significativa, pero si tomamos en cuenta que se requiere 10 % de mayor motivación de los individuos de entre 24 y 39 años y del 12.2% de los individuos de entre 40 y 54 años de edad y además tomamos en cuenta que el total de individuos no desertores es de 818 se podría tener que probablemente 59 individuos de entre 24 y 39 años y 28 individuos de entre 40 y 54 años podrían llegar a ser desertores por falta de motivación

La muestra obtenida de los individuos no desertores de los cursos de capacitación respecto a la edad es como se indica a continuación.

Edad	24-39	%	40-54	%
muestra	32	23	9	28.2
Población	818	587	231	28.2

Cuyo grado de motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestra en la figura 15

GRADO DE RESISTENCIA AL CAMBIO RESPECTO A LA EDAD.

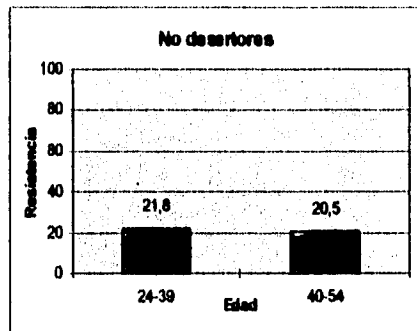


Fig. 16

En la figura se observa que los individuos de menor edad (24 y 39 años) tienen mayor resistencia al cambio respecto a los de edades más avanzadas en un 6%.

La muestra obtenida de los individuos no desertores de los cursos de capacitación respecto a la edad es como se indica a continuación.

Edad	24-39	%	40-54	%
muestra	32	23	9	28.2
Población	818	587	231	28.2

Cuyo grado de motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestra en la figura 16

Si tomamos en cuenta que el total de los individuos no desertores fue de 818 y se lograra evitar esta resistencia al cambio, se tendria que probablemente 128 individuos entre 24 y 39 años y 47 individuos entre 40 y 54 años podrian pasar a ser desertores por resistirse al cambio.

GRAFICA COMPARATIVA DEL GRADO DE MOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS NO DESERTORES RESPECTO A LA EDAD.

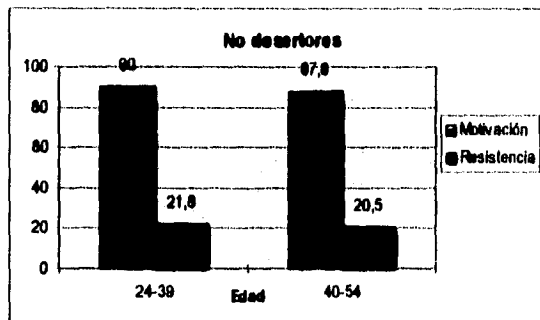


Fig. H

En la figura H se aprecia una gráfica comparativa de las figuras 15 y 16 en la que si tomamos en cuenta que el grado de motivación entre los individuos de menor y mayor edad no es significativo (2.4%), tendremos que es más factible que los individuos de mayor edad (24/39) se conviertan

en desertores respecto a los de mayor edad. A continuación un cuadro resumen de los datos obtenidos de los figuras 15 y 16

Edad	(24-39)	(40-54)
Motivación	59	28
Resistencia al C.	128	47
Total	187	75
Promedio	93	37

En dicho cuadro se muestra que probablemente por falta de motivación y por resistirse al cambio 93 individuos entre 24 y 39 años y 37 individuos entre 40 y 54 años podrian en un momento dado pasar a ser desertores de los cursos de capacitación.

GRADO DE MOTIVACION RESPECTO A LA ESCOLARIDAD DE LOS INDIVIDUOS NO DESERTORES

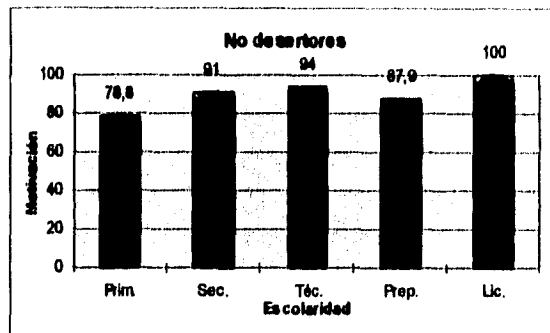


Fig. 16

La muestra obtenida de individuos no desertores de los cursos de capacitación respecto a la escolaridad es como se indica a continuación.

		Prim.	%	Sec.	%	Téc.	%	Prep.	%	Lic.	%
Muestra	32	4	12.5	8	25	10	31	7	22	3	9
Población	818	103	12.5	205	25	255	31	101	22	74	9

Cuyos grados de motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestran en la figura 16.

En dicha figura se puede observar que a medida que aumenta el nivel de escolaridad aumenta el nivel de motivación, por lo tanto se podría esperar mayor deserción de los cursos de capacitación de los individuos con niveles bajos de escolaridad.

Por otra parte a continuación se muestra una tabla en la que se indica el número de personas de la población que en un momento dado podrían convertirse en desertores por falta de motivación.

Escolaridad	% Falta de motivación	Número de posibles desertores
Primaria	21.2	22
Secundaria	9	18
Técnicos	6	15
Preparatoria	12.1	22
Licenciatura	0	0

GRADO DE RESISTENCIA AL CAMBIO RESPECTO A LA ESCOLARIDAD DE LOS INDIVIDUOS NO DESERTORES

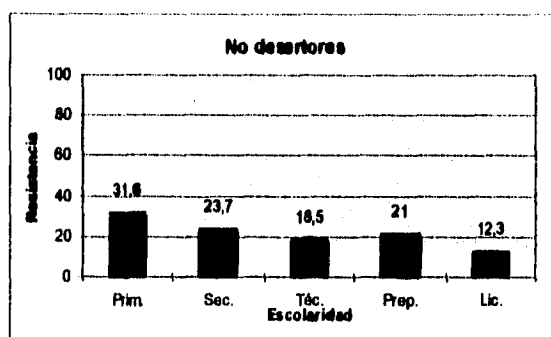


Fig. 17

La muestra obtenida de individuos no desertores de los cursos de capacitación respecto a la escolaridad es como se indica a continuación.

	Prim.	%	Sec.	%	Téc.	%	Prep.	%	Lic.	%	
Muestra	32	4	8	25	10	31	7	22	3	9	
Población	818	103	12.5	205	25	255	31	181	22	74	9

Cuyos grados de motivación de acuerdo al cuestionario aplicado se muestran en la figura 17.

En dicha figura se puede observar que a medida que aumenta el nivel de escolaridad disminuye la resistencia al cambio, por lo tanto se podría esperar mayor deserción de los cursos de capacitación de los individuos con niveles bajos de escolaridad.

Por otra parte a continuación se muestra una tabla en la que se indica el número de personas de la población que en un momento dado podrían convertirse en desertores por resistirse al cambio.

Escolaridad	% De resistencia al cambio	Número de posibles desertores
Primaria	31.6	32
Secundaria	23.7	48
Técnica	18.5	47
Preparatoria	21	38
Licenciatura	12.3	9

GRAFICA COMPARATIVA DEL GRADO DE MOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS NO DESERTORES RESPECTO A LA ESCOLARIDAD.

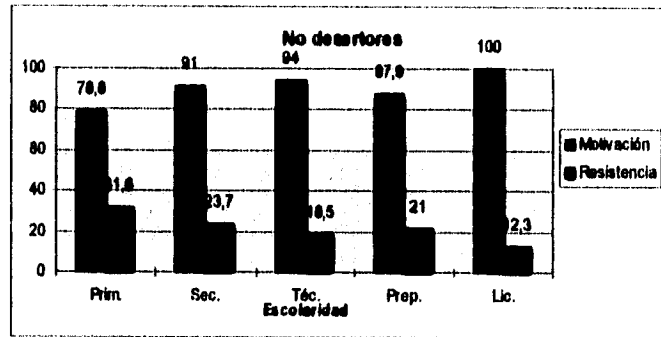


Fig. I

En la figura I se aprecia un gráfico comparativo de la fig. 16 y 17 en la que se puede observar que a medida que aumenta el nivel de escolaridad aumenta la motivación y disminuye la resistencia al cambio, por lo tanto podemos decir que los individuos de menor escolaridad podrían ser influenciados a la deserción de los cursos de capacitación.

Por otra parte se muestra un cuadro resumen de los datos obtenidos de las figuras 16 y 18.

	Primaria	Secundaria	Técnica	Preparatoria	Licenciatura
Motivación	22	18	15	22	0
Resist. al C.	32	48	47	38	9
Total	54	66	62	60	9
Promedio	27	33	31	30	4

En dicha figura se muestra el número de individuos promedio por nivel de escolaridad que podrían ser desertores de los cursos de capacitación si no se aumenta su motivación y se evitará su resistencia al cambio.

GRAFICA COMPARATIVA DEL GRADO DE MOTIVACION Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS DESERTORES Y NO DESERTORES RESPECTO AL SEXO.

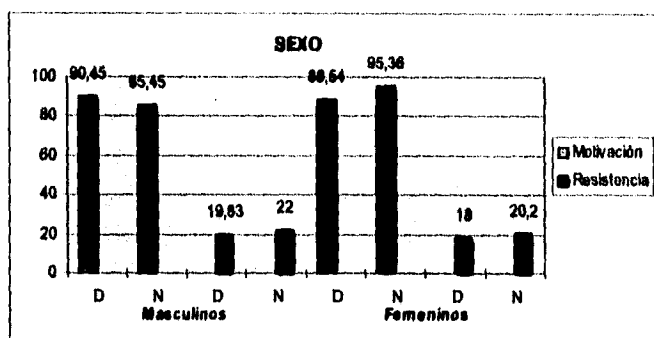


Fig. 18

En la figura. 18 se puede observar que los individuos no desertores masculinos tiene menor motivación y mayor resistencia al cambio con respecto a los desertores del mismo sexo. Por lo tanto se podría esperar que un mayor grupo de individuos no desertores se conviertan en desertores de los cursos de capacitación por falta de motivación y por resistirse al cambio.

En cuanto a los individuos del sexo femenino los individuos no desertores se encuentran más motivados y más resistentes al cambio respecto a los desertores, por lo tanto al igual que con los individuos masculinos, se espera que un mayor grupo de individuos femeninos no desertores se conviertan en desertores de los cursos de capacitación

GRAFICA COMPARATIVA DEL GRADO DE MOTIVACION Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS DESERTORES Y NO DESERTORES RESPECTO AL EDO. CIVIL.

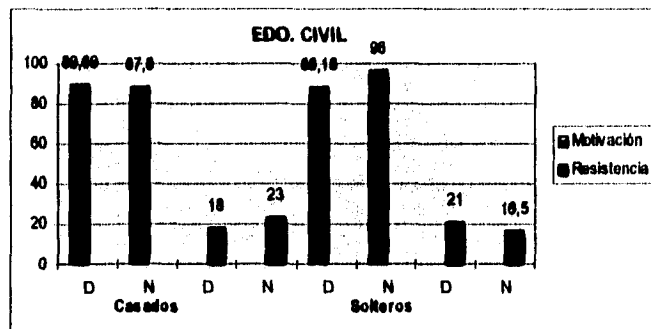


Fig. 19

En la figura 19 se puede observar que los individuos desertores casados se encuentran mayormente motivados y con menor resistencia al cambio respecto a los no desertores, por lo que podemos afirmar que la motivación y la resistencia al cambio no son la causa aparente de la desertión de los cursos de capacitación entre los individuos casados.

En cuanto a los individuos solteros estos tienen menor motivación y son más resistentes al cambio respecto a sus similares no desertores; por lo que podemos decir que la motivación y resistencia al cambio si afecta a estos individuos.

GRAFICA COMPARATIVA DEL GRADO DE MOTIVACION Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS DESERTORES Y NO DESERTORES RESPECTO A LA EDAD.

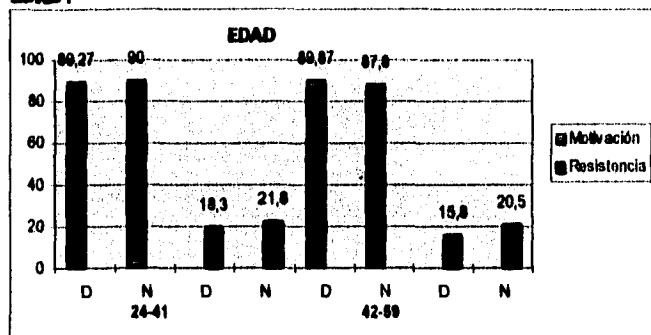


Fig. 20

En la figura 20 se puede observar que los individuos desertores con edades entre 24 y 41 años están menos motivados y tiene menor resistencia al cambio respecto a los no desertores, lo que nos indica que las variables a medir no son significativas para este caso.

Respecto a los individuos desertores entre 42 y 59 años de edad se observa que tienen mayor motivación y son menos resistentes al cambio, respecto a los no desertores, por lo que podemos decir que las variables aplicadas no son significativas para determinar la causa de deserción de los cursos de capacitación.

GRAFICA COMPARATIVA DEL GRADO DE MOTIVACION Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS DESERTORES Y NO DESERTORES RESPECTO A LA ESCOLARIDAD.

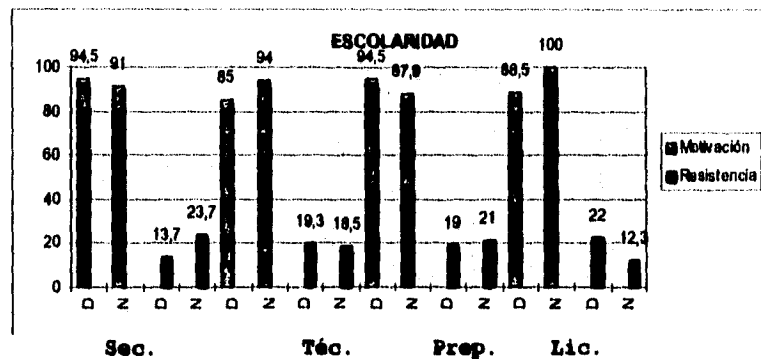


Fig.21

En la figura 21 se observa que no existe una constante que determine que la motivación y la resistencia al cambio sean los factores que causen la deserción de los cursos de capacitación, respecto al grado de escolaridad.

8.5 CONCLUSIONES

El problema que se planteó fue conocer las causas que generan deserción de los cursos de capacitación de la Subsecretaría de Egresos de la SHCP. Para conocer éstas, se delimitó en dos hipótesis que a continuación se mencionan:

Hipótesis nula: los participantes que desertan de los cursos de capacitación no lo hacen por poca motivación.

Hipótesis de investigación: los participantes que desertan de los cursos de capacitación lo hacen por poca motivación.

De esta se obtuvo un valor calculado de X^2 de 1.5 con un nivel de confianza de 0.05, con 1 grado de libertad y un valor de tablas de X^2 de 3.84 por lo tanto se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula; esto es que los individuos pueden desertar de los cursos de capacitación por otras causas que no son necesariamente la poca motivación.

Para el caso de la resistencia al cambio se tiene que las hipótesis son las siguientes:

Hipótesis nula: los trabajadores no desertan de los cursos de capacitación por resistirse al cambio.

Hipótesis de investigación: la deserción de los cursos de capacitación es porque los trabajadores se resisten al cambio

En la que se obtuvo un valor calculado de X^2 de 2.78 de igual manera se tomó un nivel de confianza de 0.05, con 1 grado de libertad y con valor de tablas de X^2 de 3.84 por lo que también se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula; por lo tanto los trabajadores desertan de los cursos de capacitación por una causa diferente a la resistencia al cambio.

Asimismo, se analizaron y combinaron los datos obtenidos de las muestras de los individuos desertores y no desertores respecto a la motivación y resistencia al cambio, teniendo en cuenta su sexo, edad, edo. civil y grado de escolaridad. Además se compararon los individuos tanto desertores como no desertores con las variantes antes mencionadas, obteniéndose como resultado que las variables, sexo, edad, edo. civil y grado de escolaridad no afectan de modo significativo la motivación y la resistencia al cambio, puesto que no existe una tendencia que así lo indique. Por lo tanto, podemos decir que la deserción de los cursos de capacitación puede

deberse a uno o varios factores diferentes además de los estudiados en esta investigación.

En relación a la experiencia del servicio social fue muy valiosa ya que en la formación académica que se recibe a lo largo de la carrera de psicología, existe la limitación del escaso material que se revisa sobre el área de Psicología Industrial; en especial en este trabajo, se tuvo que revisar material del cual no se tenía mucho conocimiento, siendo la psicología Industrial de interés para muchos de los psicólogos, es importante también para la buena formación de éstos.

Con respecto a la Subsecretaría de Egresos de la SHCP, es indispensable un control sobre la capacitación y difusión, y dar las aportaciones necesarias con el fin de superarla, fomentarla, organizarla y encausarla hacia mejores beneficios, tanto para la subsecretaría de Egresos como para los trabajadores. Ya que los datos que se obtuvieron rechazan las hipótesis planteadas las cuales podrían deberse a:

El miedo de todos los trabajadores de que se difunda información de cómo se está trabajando y después, perder el empleo, esto principalmente por todos los cambios sufridos en la economía de nuestro país.

8.6 ANALISIS y EVALUACION

Durante la estancia del Servicio Social y de acuerdo a los objetivos establecidos se puede decir que:

los objetivos a nivel Institucional se han cubierto ya que se llevó al psicólogo a una situación real inmediata, para resolver problemas que repercutirán a nivel nacional, comprometiéndolo e involucrándolo de tal manera que desarrollara sus conocimientos y técnicas adquiridas durante la carrera, dándose una participación activa en cuanto a la investigación.

Es por esto que los conocimientos adquiridos a lo largo del servicio social, en general han sido óptimos. Tomando en cuenta que la práctica es una parte importante y el complemento de la teoría es en ésta; donde se evalúan los conocimientos obtenidos, dándose una comparación, reafirmandolos y retroalimentándolos y de esta manera abordar la situación real.

Ahora bien, los objetivos a nivel estudiantil se llevaron a cabo pues se desarrollaron habilidades en cuanto al manejo de los conceptos e información concerniente a esta investigación. Sin embargo, se pudo contemplar la carencia de información con respecto al área abordada, que en este caso es la Psicología Industrial, la cual teóricamente no fue integrada durante la carrera, lo que propició que este trabajo fuera netamente de investigación.

Dentro de los objetivos de la Subsecretaría de Egresos de las SHCP, que ha establecido para los prestadores del servicio social, son proporcionar los medios adecuados para el buen desarrollo de éste, pese a estas intenciones siempre se dan algunas limitaciones burocráticas que obstruyen proyectos.

Por otro lado, el tiempo fue muy limitado, impidiendo participar directamente en algún evento como: cursos, conferencias, etc. que se involucraran con estas actividades.

Este trabajo ha ayudado a mi desarrollo profesional ya que las actividades de: investigar, diseñar, desarrollar el manejo de todos los conocimientos teóricos adquiridos en el momento oportuno, y con una responsabilidad de trabajador y no de estudiante, hace madurar en el sentido profesional a la persona, ya que la fase de estudiar y aprender nunca termina, más aún, sigue siendo más especializada.

El deseo de conocer las actividades de la psicología industrial me invitó a participar directamente en algunas de ellas, principalmente desarrollando la estancia de servicio social y en un futuro darme una oportunidad de colaborar directamente en cualquier organización.

Por otro lado, se vió la necesidad de poder colaborar en el departamento de capacitación y desarrollo siendo éste el que controla lo referente a programas y eventos de capacitación.

En realidad las actividades que se desarrollan en el área de la psicología industrial, son varias y todas muy importantes para el buen funcionamiento de una empresa u organización cualquiera.

En ésta estancia pude captar las actividades que en la Subsecretaría de Egresos SHCP, se realizan, especialmente en cuanto a la selección, capacitación y desarrollo, siendo ésta una actividad muy relevante para la Subsecretaría de Egresos y para el personal, es también necesario que haya participación de equipo en cuanto a la organización de dichas actividades, ya que con la

participación de varios profesionales se pueden dar soluciones más claras y concisas a la situación real.

Al participar en el departamento de capacitación y desarrollo donde se realizó la estancia del servicio social, con respecto al área de capacitación, se pudieron observar algunas deficiencias en cuanto al aprovechamiento de los recursos encaminados a la capacitación esto es la deserción de los participantes observada en la evaluación de la capacitación. Por lo que la aportación de esta estancia fue un estudio de campo exploratorio, éste servirá de ayuda en la futura organización de programas y eventos de capacitación, para llevar a cabo una verdadera capacitación enfocada a un buen aprovechamiento de los pocos recursos.

8.7 PROPUESTAS Y/O RECOMENDACIONES

Como consecuencia de este desarrollo enseguida se darán algunas propuestas que seguramente son una aportación más de este trabajo hacia la carrera y la Subsecretaría de Egresos.

1. Es indispensable, como se ha venido mencionando, dar más énfasis en la carrera de psicología sobre el área de psicología Industrial. Así como llevar a cabo un módulo especial de ésta a través de los semestres. Ya que es importante tener los conocimientos básicos sobre todas las áreas de psicología, pues estos conocimientos se complementan, y se aplican al área de trabajo correspondiente.

Con respecto a la Subsecretaría de Egresos de la SHCP.

a) Sería de mucha utilidad seguir retroalimentando pero en periodos más cortos a todas las áreas, sobre los eventos, avances y situación de la capacitación, esto involucra a todos los trabajadores en los objetivos y metas referentes a la capacitación para de esta forma hacer partícipe tanto de los avances como del aprovechamiento de ésta, todo esto para estimular y difundir el conocimiento de cómo se está llevando a cabo la capacitación, y de qué manera se está participando como trabajador comprometido con los retos establecidos.

Esto se convierte en la práctica de nueve pasos que son:

1. Mostrar la necesidad del cambio. Plantear los problemas existentes en los antiguos modos de operar, auxiliándose con datos de productividad costos etc. Es necesario ser precavido aquí de realizar planteamientos amenazantes en vez de buscar información y

dejar que las personas aporten ideas. Es indispensable, entonces, contar con estándares y sistemas de información.

2. Incrementar la comunicación estrecha en ambos sentidos.
3. Permitir la participación con ideas, sugerencias y decisiones.
4. Mostrar los beneficios personales y organizacionales con datos.

Las palabras se desgastan rápidamente por sí solas, por tanto, es importante apuntalarlas con cifras y hechos. Nuevamente surge la necesidad de un sistema de información que incluya los indicadores adecuados. Las acciones deben ser congruentes con lo anterior

5. Poner énfasis en la manera en que la capacitación o el cambio puede contribuir a satisfacer las necesidades psicológicas, sociales y organizacionales. Se requiere un diagnóstico por lo menos aproximado de ellas y un análisis de fuerzas.

6. Presentar casos exitosos en los cuales se han seguido las recomendaciones, procedimientos o capacitación propuestos. por ello, al principio una buena táctica es implantar sistemas a nivel reducido en unidades donde los responsables sean abiertos y colaboren, haciendo mucha publicidad a los logros alcanzados.

7. Dar a conocer los objetivos e intenciones del cambio, respetándolos siempre. Hablar claramente de todo lo referente al asunto, sin llevar propósitos ocultos.

8. Prestar atención a la necesidad de seguridad exhibiendo las políticas respectivas que aseguren la permanencia en el empleo, los ingresos, el status, etc.

9. efectuar un diagnóstico de los rasgos culturales y analizar cuáles de ellos pueden facilitar el cambio y cuáles pueden entorpecerlo, a fin de establecer las tácticas adecuadas. (Arias Galicia, 1988)

Por otra parte, es fundamental en todo programa de necesidades de capacitación, favorecer el desarrollo humano, universalmente hablando, esto elimina resistencias y abre nuevos horizontes en las relaciones laborales, pues se estará partiendo del análisis del proceso psíquico, con una base histórica determinada por la práctica de los sujetos, es así como es posible formar un compromiso

para el crecimiento en conjunto de tal forma que los trabajadores asuman su papel protagónico en la generación de conocimientos y métodos, para la capacitación individual y colectiva bajo el concepto de salud física y psíquica, en defensa de la desintegración de la personalidad generada por los procesos de trabajo que determinan, por consiguiente, niveles de vida.

ANEXOS

EDAD _____ **SEXO** _____ **ESCOLARIDAD MAXIMA** _____
ESTADO CIVIL _____ **PUESTO** _____
ACTIVIDAD DESEMPEÑADA _____

INSTRUCCIONES: A continuación se presentarán una serie de afirmaciones, en las que usted escogerá el número de las respuestas que más se adecue a su situación.

1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo en parte
3. Desacuerdo en parte 4. Totalmente en desacuerdo

- | | |
|--|---|
| 1. Me gusta aprender nuevas actividades | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 2. Me gustaría cambiar de compañeros | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 3. Siempre estoy dispuesto a realizar el esfuerzo que implica asistir a un curso. | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 4. El tomar un curso me motiva, para hacer mejor mi trabajo y fijarme nuevas metas. | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 5. Me obligan a asistir a los cursos de capacitación | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 6. Me lleva mucho tiempo adecuarme a los nuevos cambios | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 7. Conozco la razón de por qué es necesario asistir a los cursos de capacitación | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 8. Al tomar un curso de capacitación considero que beneficiaré a la institución | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 9. No me interesa aprender nuevas técnicas, prefiero trabajar como siempre lo he hecho | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 10. Temo que la capacitación traiga condiciones menos deseables. | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 11. Me cuesta trabajo aceptar ideas y métodos novedosos de trabajo | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 12. Si recibiera dinero extra por ir a los cursos nunca faltaría. | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 13. Quiero hacer un esfuerzo adicional para asistir al curso para reaprender | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |
| 14. Temo perder mi puesto después de asistir a los cursos de capacitación | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> |

1. Totalmente de acuerdo

2. De acuerdo en parte

3. Desacuerdo en parte

4. Totalmente en desacuerdo

15. Estoy convencido que la capacitación es sumamente importante para mi futuro 1 2 3 4
16. EL asistir a un curso de capacitación no cambia nada mi forma de trabajar, sigo igual 1 2 3 4
17. Veo claramente la necesidad de asistir a un curso de capacitación. 1 2 3 4
18. Cuando asisto a un curso tengo temor al fracaso y/o al ridículo 1 2 3 4
19. Quisiera que todo siguiera siendo igual que antes 1 2 3 4
20. Asisto a los cursos porque mis compañeros también lo hicieron 1 2 3 4
21. Necesito que me enseñen algo nuevo en un curso 1 2 3 4
22. Creo que la solución de los problemas está en asistir a los cursos de capacitación 1 2 3 4
23. considero que capacitarme trae como consecuencia muchas recompensas. 1 2 3 4
24. Me conduce a un alto desempeño el asistir a los cursos 1 2 3 4
25. El aprovechamiento del curso sólo depende de mi interés 1 2 3 4
26. La razón por la que no me intereso por los cursos es porque no creo tener la capacidad necesaria. 1 2 3 4
27. Los temas de los cursos siempre son bien atinados 1 2 3 4
28. Yo creo que si me sirve de mucho asistir a los cursos. 1 2 3 4
29. Me encantaría ir todavía a ún curso, porque me actualizo en los cambios. 1 2 3 4
30. Me causa mucho entusiasmo asistir a los cursos. 1 2 3 4

DESERTORES																																				
EDAD	SEXO	ESC. MAXIMA	EST. CIVIL	PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	34	F	Preparatoria	Soltera	Jefe de sección	1	2	1	1	4	3	1	1	4	4	3	1	4	1	2	1	4	4	4	1	2	1	2	1	4	2	1	1	1		
2	39	F	Comercio	Soltera	Secretaria	1	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	1	4	1	2	4	4	1	4	4	4	1	4	2	1	1	2		
3	42	F	Comercio	Casada	Jefe de sección	1	3	4	1	4	3	1	1	4	4	4	1	4	1	4	1	3	4	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1		
4	30	M	Bachillerato	Soltero	Jefe de sección	1	3	1	2	4	2	2	2	3	4	4	4	1	4	2	3	2	4	4	4	2	2	2	2	1	4	2	1	1	2	
5	34	F	Comercio	Casada	Secretaria	1	4	4	3	4	4	1	1	4	4	2	4	1	4	1	4	1	4	3	4	1	2	2	1	1	4	2	1	1	1	
6	34	M	Téc. Cont.	Soltero	Analista Téc.	1	3	1	1	3	2	2	1	4	4	3	4	1	4	1	4	2	4	4	4	1	4	2	2	1	2	2	1	1	1	
7	26	M	Preparatoria	Casado	Manejador de F.	1	3	1	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	1	1	2	4	4	4	2	2	1	2	1	4	2	1	1	1		
8	37	M	Administración	Casado	Jefe de Oficina	1	4	1	2	4	2	1	2	4	4	2	3	2	4	1	2	1	4	4	4	2	3	2	2	1	4	2	1	1	1	
9	43	M	Secundaria	Casado	Jefe de Oficina	1	2	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	
10	28	F	Secretaria	Casada	Jefe de Sección	1	4	2	1	4	2	1	2	4	4	4	2	1	4	4	4	2	4	4	4	1	2	4	1	1	4	2	1	1	2	
11	41	M	Secundaria	Casado	Jefe Especial	1	2	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	1	1	1	4	4	4	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	
12	39	F	Preparatoria	Casada	Jefe Especial	1	2	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	
13	39	M	Normal	Soltero	Jefe de Oficina	1	1	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	3	4	4	4	1	2	2	1	1	4	3	1	1	2	
14	34	F	Comercio	Casada	Jefe de Sección	1	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	
15	29	F	Comercio	Soltera	Jefe Especial	1	2	1	2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	2	1	2	4	4	4	1	2	2	2	1	4	2	2	2	2	
16	42	M	Contador	Casado	Analista Téc.	1	2	1	3	4	3	1	3	4	4	4	3	1	4	1	2	1	4	4	4	1	3	2	4	1	4	2	1	1	1	
17	31	F	Comercio	Casada	Secretaria	1	1	1	1	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	1	1	2	4	4	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	
18	37	F	Preparatoria	Casada	Jefe de Sección	1	4	2	1	4	3	1	1	4	3	4	4	2	4	1	2	1	4	4	4	1	1	2	2	1	4	1	1	1	2	
19	30	F	Comercio	Casada	Téc. Superior	1	2	1	1	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	1	2	1	1	1	4	3	1	1	2	
20	34	M	Contador P.	Casado	Jefe de Sección	1	2	1	1	4	1	1	2	4	1	2	4	1	4	2	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	2	1	1	2	
21	35	F	Bachilleres	Casada	Secretaria	1	2	1	1	4	2	1	2	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	1	2	1	4	2	1	1	1	
22	53	M	Contador	Casado	Jefe de Sección	1	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	1	2	4	1	4	1	4	4	4	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1
23	25	M	Pasante	Casado	Téc. Hacendario	1	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	2	4	1	4	1	4	4	4	1	3	1	1	1	4	2	1	1	1	1	
24	24	F	C. Técnica	Casada	Secretaria	1	2	1	2	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1	
25	59	M	Primaria	Casado	Vigilante	2	4	2	1	4	4	1	1	4	4	4	2	2	4	1	4	1	4	4	4	1	1	1	1	1	4	2	1	2	2	
26	34	F	Comercio	Casada		1	3	3	1	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	2	2	2	2	3	1	4	2	4	4	4	
27	30	F	Preparatoria	Soltera	Secretaria	1	4	1	1	4	4	1	2	4	1	4	4	4	1	1	4	1	1	4	4	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1	1
28	32	F	Comercio	Casada	Jefe Esp.	4	2	1	1	4	2	2	1	4	4	2	4	1	4	1	4	1	2	4	4	1	2	1	1	1	4	3	1	1	1	1
29	26	M	Téc. Conta.	Casado	Jefe de Oficina	1	1	2	2	4	2	2	4	3	2	4	2	4	1	4	1	3	4	4	1	2	2	2	1	2	4	1	1	2	1	2
30	25	F	Comercio	Casada	Secretaria Ejec.	1	3	1	1	4	2	1	1	4	4	1	4	1	3	1	4	1	4	4	4	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
31	38	M	Preparatoria	Divorciado	Admvo. Esp.	1	2	1	1	4	4	1	2	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1	1
32	42	F	Secundaria	Soltera	Técnico Sup.	1	3	2	1	4	4	1	1	4	4	4	4	2	4	1	3	1	4	4	4	1	1	2	1	1	4	2	1	1	2	1

NO DESERTORES																																					
EDAD	SEXO	ESC. MAXIMA	EST. CIVIL	PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
1	32	F	Secundaria	Casada	Técnico oficial	1	4	1	1	4	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	4	2	4	4	1	4	1	4	1	4	4	1	1	1		
2	34	F	Bachillerato	Casada	Oficial Téc.	1	4	1	1	1	1	2	2	4	4	4	4	1	4	1	3	1	2	3	1	1	2	1	2	1	4	1	1	1	1		
3	28	M	Vocacional	Soltero	Mensajero	1	2	1	1	2	4	1	1	4	4	4	1	4	1	4	1	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1		
4	54	M	Derecho	Casado	Sub. jefe Dpto.	1	3	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1		
5	26	M	Secundaria	Soltero	Aux. Mensajero	1	2	1	1	1	4	1	1	4	4	4	2	1	4	1	3	1	2	4	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1		
6	49	F	Secundaria	Viuda	Aux. Admvo.	1	2	1	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	1	2	2	4	1	4	2	1	1	1	1		
7	46	M	Primaria	Casado	Aux. Admvo.	1	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4		
8	29	M	Preparatoria	Soltero	Jefe de Sec.	1	4	1	1	4	4	1	2	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1		
9	32	M	Preparatoria	Casado	Jefe de Sec.	2	2	2	4	4	2	4	1	4	4	4	2	4	1	1	1	1	4	4	4	1	2	1	4	4	4	1	4	1	4		
10	41	F	Comercio	Casada	Admvo. Esp.	1	4	2	1	4	4	1	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2			
11	31	F	Comercio	Casada	Jefe de Oficina	1	2	1	1	4	2	1	1	4	4	4	4	1	4	1	1	1	4	4	3	2	3	1	1	1	3	2	1	1	1		
12	43	M	Pasante	Casado	Jefe de Recluta.	1	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1		
13	35	M	Preparatoria	Casado	Téc. Superior	1	2	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1		
14	28	F	Comercio	Casada	Jefe de Oficina	1	2	1	1	4	3	1	1	4	4	4	3	4	1	4	1	4	1	4	4	4	1	1	1	1	1	3	4	1	1	3	
15	40	F	Secretaria	Soltera	Jefe de Oficina	1	2	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	
16	45	F	Primaria	Soltera	Admvo. Esp.	1	2	1	1	3	2	1	3	4	4	1	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1	1	
17	36	M	Secundaria	Casado	Admvo. Esp.	1	2	3	2	4	2	1	2	2	2	2	4	2	4	1	1	1	4	1	4	2	2	3	2	4	4	1	1	1	1	1	
18	25	M	Técnico	Casado	Admvo. Esp.	1	2	1	1	4	1	1	4	3	1	4	1	4	1	1	1	1	2	3	3	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	1	
19	24	M	Bachilleres	Casado	Admvo. Esp.	1	2	1	1	3	1	1	2	4	3	4	3	1	4	1	4	1	3	4	4	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1	1	
20	27	M	Secundaria	Casado	Admvo. Esp.	1	4	1	1	4	1	4	1	4	4	3	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
21	49	F	Comercio	Casada	Aux. Admvo.	1	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	4	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
22	25	F	Técnico	Casada	Secretaria	1	2	1	1	4	4	1	3	4	4	4	4	1	4	1	3	1	1	4	4	1	1	1	3	1	4	2	1	1	1	1	
23	29	F	Secundaria	Casada	Aux. Admvo.	1	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	4	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
24	25	F	Informática	Soltera	Técnico Infor.	1	2	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
25	30	F	Secretaria	Casada	Secretaria	1	2	1	1	4	3	1	1	4	4	4	2	1	4	1	4	1	4	4	4	1	3	1	1	1	4	2	1	1	1	1	
26	27	M	Bachilleres	Casado	Aux. Mensajero	1	2	1	1	4	4	3	2	4	4	4	2	3	4	1	2	1	4	4	4	1	2	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1
27	28	M	Contador	Soltero	Técnico Sup.	1	2	2	1	4	2	1	1	4	4	3	4	2	4	1	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	
28	43	F	Primaria	Casado	Admvo.	1	3	2	1	3	2	4	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	
29	25	F	Secundaria	Soltera	Admvo.	1	2	1	1	4	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	
30	35	F	Secundaria	Casada	Admvo.	1	2	1	1	4	3	1	2	4	4	4	3	1	4	1	4	1	4	4	4	1	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
31	39	M	Primaria	Casado	Admvo.	1	2	1	1	4	4	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	3	1	1	2	1	1	4	2	1	3	2	1	3	2
32	35	F	Contador	Casada	Jefe de Sección	1	2	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	2	4	1	4	1	4	4	4	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1	1	

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, Fernando, (1988), **Capacitación para la excelencia**, Edit., Argus, S.A. de C.V., México.
- CANONICI, Aldo, (1987), **Adiestramiento y formación de personal**, Edit., Deusto, España.
- CORREA Antonio y otros, (1989), **Capacitación en el trabajo**, ENEP "Acatlan " UNAM, México D.F.
- DARET L., Richard y STEERS M., Richard, (1990), **El comportamiento del individuo y de los grupos humanos** Edit. Limusa, grupo Noriega.
- ESTRADA Cuello y otros, (1994), **Modelo de capacitación y adiestramiento dirigida hacia una cultura de calidad de trabajo**, FES. "Cuautitlan" UNAM, México D.F.
- GILBREATH D., Robert, (1989), **La Estrategia del cambio** Guia práctica para las tendencias empresariales de hoy ,Edit. Mc. Graw Hill, México.
- HARMPTON R., David y otros, (1990), **Manual de desarrollo de recursos humanos**, Edit., Trillas.
- HODGETTS, R. (1988), **Comportamiento de las organizaciones**, Edit. Interamericano, México.
- KEITH, Davis, (1985), **El comportamiento humano en el trabajo**, Edit. Mcgraw-Hill, sexta edición.
- LACH SCHENFELD, Enrique, (1981), **Análisis psicosocial de un cambio organizacional**, U.N.A.M., México D.F.
- LUCAS DE ORTUETA, Ramón, (1981), **Técnicas de dirección de personal**, Edit. Limusa, México.
- MÁXIMO, Fernando, (1987), **Psicología del trabajo**, Edit., Index Madrid, Barcelona.
- MUÑOS, J C. Y LOBO, (1989), **Expansión escolar, mercado de trabajo**, edit. trillas, México, D. F.
- MUÑOS, J C., (1980), **La crisis de la educación superior**, edit. trillas, México, D. F.

Bibliografía

- PEÑA Baztan, (1985), **La psicología y la empresa**, Edit. Hispano Europea, Madrid.
- PINTO Villatoro, Roberto, (1994), **Procesos de capacitación**, 2a edición Edit. Diana, México D.F.
- RAMÍREZ Cavassa, César, (1993), **Administración Industrial Alternativa para la gerencia técnica**, Edit. Limusa, México.
- RUSSEL, Arnulf, (1976), **Psicología del trabajo**, Edit., Morata, S.A. Madrid.
- SCHEIN H., Edgar, (1992), **Psicología de las organizaciones**, 3 edición, Edit. Prentice Hall.
- SCHLEMENSON, Aldo, (1993), **Análisis organizacional y empresa unipersonal**, Edit. Paidós, México D.F.
- SCHULTZ P., Duarte, (1985), **Psicología Industrial**, Edit. Interamericana, México, D.F..
- SIKULA F., Andrew, (1988), **Administración de recursos humanos en empresas**, Edit. Limusa, México D.F.
- SILICEO, Alfonso, (1990), **Capacitación y desarrollo de personal**, 7 reimpresión, Edit., Limusa.
- STEPHEN, P. Robbins, (1987), **Comportamiento organizacional**, Edit., Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A. tercera edición.
- STEWART, Jim, (1991), **Gerencia para el cambio**, Edit. Legis.
- STRAUS, Sayles, (1981), **Problemas Humanos de la administración**, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- WEXLEY N., Kenneth, (1990), **Conducta Organizacional y Psicología del personal** Edit. Continental México D.F.