



872743  
25

**Universidad Don Vasco, A.C.**

----INCORPORACIÓN No. 8727-43----  
a la Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela de Pedagogía

**La capacitación  
como factor de motivación  
para el trabajador**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADOS EN PEDAGOGÍA**

PRESENTAN:

*Juan Manuel Tena Vega*  
*Luis Enrique Valentín Reyes*

ASESOR

*Lic. Silvia Mora Mora*



Uruapan, Michoacán, 2003.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

5

### CAP. 1 COMERCIAL MEXICANA SUCURSAL URUAPAN

1.1 Antecedentes Comercial Mexicana Uruapan 14

1.1.1 Misión 15

1.1.2 Filosofía Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad en formato electrónico e impreso en papel reciclado. 15

1.1.3 Organización 18

Nombre: Jana Vega  
Apellido: Jana Vega  
Fecha: 2-07-03  
Firma: P.A. Vega

### CAP. 2 CAPACITACIÓN LABORAL

2.1 Concepto de Educación 22

2.2 Definición de Educación Permanente 24

2.3 Definición de Adiestramiento, Formación y Capacitación 25

2.4 Antecedentes de la Capacitación 30

2.5 Importancia de la Capacitación en la Actualidad 32

2.6 Relación Empresa y Capacitación. 35

2.7 Objetivos de la Capacitación 37

2.8 Principios de Aprendizaje en la Capacitación Laboral 38

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>CAP. 3 MOTIVACION EN EL TRABAJO</b>	
3.1 <i>¿Qué es la motivación?</i>	40
3.2 <i>Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow</i>	44
3.3 <i>Las motivaciones del trabajador mexicano</i>	48
<b>CAP. 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
4.1 <i>Descripción metodológica</i>	56
4.1.1 <i>Método</i>	57
4.1.2 <i>Técnicas</i>	58
4.1.3 <i>Instrumentos</i>	60
4.1.4 <i>Muestra</i>	61
4.2 <i>Análisis e Interpretación de Resultados</i>	63
4.2.1 <i>Factores que Motivan al Trabajador</i>	68
4.3 <i>Percepción del trabajador sobre la capacitación como factor motivante</i>	74
4.3.1 <i>Beneficios de la Capacitación</i>	75
4.3.2 <i>Características del trabajador que influyen en la valoración de la capacitación</i>	77
4.4 <i>Capacitación Continua</i>	81

CONCLUSIONES	89
SUGERENCIA	92
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	98

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCION

### ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:

Se sabe de antemano que la capacitación ha sido un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a las personas conocimientos, desarrollarles habilidades y adecuarles actitudes para que puedan alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo. Así que "la capacitación es la actividad que consiste en hacer a una persona hábil o diestra en cierta área para que pueda desempeñar con excelencia su trabajo" (MENDOZA NUÑEZ, 1984:22).

Podemos ubicar desde tiempos remotos a la motivación, pues ésta implica el uso de factores, ya sea interno o externo al ser humano, que lo guían o impulsan a realizar determinada actividad o acción. Es por ello que a lo largo de la historia de la humanidad se han tratado de explicar los motivos que conducen a determinada conducta. Por eso entendemos a la motivación como el conjunto de factores dinámicos que determinan la conducta de un individuo. "Puede considerarse a la motivación como el primer elemento cronológico de la conducta, sin embargo, en el origen de esta no hay solo una causa, sino un conjunto de factores en la interacción reciproca" (MANKELIUNAS MATEO, 1996:12).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Dado que la capacitación del personal al ingresar a una empresa o ser rolando a otro puesto es muy importante tanto para desarrollar las actividades nuevas que le corresponden al empleado, y estas sean de beneficio tanto para la empresa como para el mismo. Con una buena motivación por medio de la capacitación el empleado va a ser más eficiente en su trabajo y, él mismo sentirá que es útil en la empresa, que es parte de ella y estará motivado para desear ser mejor cada vez. Así que aquí encontramos la relación entre capacitación y motivación. Actualmente la capacitación laboral juega un papel muy importante en la motivación del personal, mediante ésta el personal tiene una mejor integración al ámbito de trabajo, y de esta manera realiza de una mejor forma sus actividades en el área en la que se encuentre.

En una investigación realizada en el medio rural con relación a que motiva a las personas a estar capacitadas o estar en una constante capacitación, los resultados de estas investigaciones fueron muy claros, en que las personas se capacitan porque tienen una necesidad de sentirse útiles y tener un conocimiento más amplio de las actividades que estos realizan en sus actividades diarias.

"Otro factor muy importante en los resultados de este estudio, fue que lo que motiva a las personas a estar en constante capacitación es que a mayor grado de conocimientos en las actividades realizadas, implica un

mayor ingreso económico y por lo tanto una vida más fructifera”

(E. PIECK GOCHICOA, 1983:9-27).

En otra investigación realizada en Grupo ACIR (1995) se tiene como resultado que lo que motiva a los empleados a estar en una constante capacitación, es el convertirse en personas trascendentes, cuya vida tiene un sentido de crecer y de ser. Y que a fin de cuentas se esta en el mundo para realizar algo positivo. “Algo que también impulsa a las personas a estar capacitándose constantemente es que con más conocimientos que tengan van a tener la oportunidad de ocupar un mejor puesto en la empresa, y eso traerá como resultado mejores beneficios para ellos en todos los aspectos”

(ESCAMILLA PEREZ, 1994:25).

En la empresa Operadora Comercial Mexicana, se está presentando un fenómeno que esta provocando una problemática muy seria y esto se debe a la rotación constante del personal, y a un bajo rendimiento en el personal que ha prosperado en la empresa, existe un marcado ejemplo de que no se cuenta con una buena capacitación la cual esta provocando una desmotivación entre los empleados la cual consiste en que las actividades cotidianas que en la empresa se realizan no se elaboran con los cuidados correspondientes y con el apego a las políticas de la empresa y por lo tanto estas disfunciones están provocando algunos problemas de tipo administrativo que tienen que ver con el buen funcionamiento de la empresa.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Hay que destacar que la importancia de la capacitación como un factor de motivación en el desempeño laboral es de gran importancia para que pueda existir un buen desarrollo dentro de la empresa en todos los aspectos. El contar con una buena capacitación va a garantizar un buen resultado al personal que labora en la empresa y esto se va a reflejar en un mejor desempeño de sus actividades, logrando de esta manera una mayor estancia de los empleados, y reduciendo en mayor proporción la rotación que es uno de los principales problemas que se presenta.

Actualmente en la empresa Operadora Comercial Mexicana S.A de C.V. está sucediendo un fenómeno que se ha venido agudizando en los últimos meses, este consiste en que hay una rotación constante de personal dentro de la empresa porque no existe una buena capacitación que motive a los empleados en sus actividades diarias. Sin embargo el aspecto motivador es un complemento para que una empresa u organización pueda tener una trascendencia y pueda seguir operando de una forma óptima.

Por lo tanto en esta investigación se pretende saber:

¿Qué papel juega la capacitación como factor de motivación en el desempeño laboral de los trabajadores?

## JUSTIFICACION:

En la actualidad la capacitación juega un papel muy importante para la prosperidad de las empresas, en gran medida depende del buen funcionamiento de todas las operaciones que se llevan a cabo por parte de la empresa.

Esta investigación beneficiará a la empresa Comercial Mexicana Sucursal Uruapan, Michoacán, dado que el lugar que ocupa la capacitación como factor de motivación es un punto muy importante para que los empleados realicen sus actividades laborales.

En cuanto al campo de la Pedagogía lo que se pretende es investigar y buscar las causas que están provocando un serio problema como la constante rotación del personal y principalmente el bajo rendimiento del personal que prospera en la empresa y esto con la finalidad de dar una solución en donde salgan beneficiados todos los empleados que ahí trabajan. Lo que la Pedagogía pretende es identificar cuales son las causas que están originando este conflicto, para de esta manera poder elaborar una propuesta de trabajo mediante un programa bien estructurado en donde salgan beneficiados todos los integrantes de la empresa.

Esta investigación beneficiará a la empresa Comercial Mexicana Sucursal Uruapan, Michoacán, dado que el lugar que ocupa la capacitación como factor de motivación es un punto muy importante para que los empleados realicen sus actividades laborales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL:

Analizar el papel de la capacitación laboral como factor de motivación en el desempeño laboral.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Describir la opinión que el personal tiene sobre la motivación que brinda la empresa.
2. Clasificar los factores que motivan al personal en su desempeño.
3. Identificar la relación que existe entre capacitación y desempeño laboral.
4. Señalar la importancia que tiene la capacitación en la motivación del personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1. -¿Cuál es la opinión que el personal tiene sobre la motivación que brinda la empresa?
2. -¿Cuáles son los factores que motivan al personal en su desempeño?
3. -¿Qué importancia tiene la motivación en el trabajo?
4. -¿Qué lugar ocupa la capacitación, como factor de motivación en el desempeño laboral?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## DELIMITACIONES DEL ESTUDIO

El lugar donde se realizó la investigación fue la empresa Comercial Mexicana de esta ciudad. El tamaño de la muestra es de cuarenta personas que representan el 35% del total de la población de los trabajadores de la empresa; las cuales trabajan en los diferentes departamentos con que cuenta la empresa. El enfoque teórico que se le va a dar a esta investigación es desde la perspectiva de la Educación Permanente que, en el ámbito empresarial, se relaciona con la Capacitación Laboral. Esta investigación se aplicó del mes de Agosto del 2001 al mes de Abril del 2002.

## LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Uno de los problemas que se presentaron en este aspecto es que las personas a las cuales se les aplicó las diferentes técnicas del método, entre las cuales podemos mencionar; la entrevista, la encuesta y la observación, no contaron con el término suficiente para contestarlas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO 1

### COMERCIAL MEXICANA SUCURSAL URUAPAN

En este capítulo se describe brevemente la historia y organización de la empresa Comercial Mexicana, así como los principios filosóficos que fundamentan su ser, posteriormente se abordan aspectos de la sucursal que se encuentra en la ciudad de Uruapan Michoacán haciendo énfasis en su estructura organizativa.

#### 1.1 Antecedentes de la Comercial Mexicana Uruapan.

La Comercial Mexicana es una empresa de autoservicio que cuenta con sucursales en varias ciudades del país.

“La primera Comercial Mexicana fue fundada en 1930 por Don Antonio González Abascal en la ciudad de México, con la colaboración de apenas diez empleados. Comercial Mexicana opera en el ramo de autoservicio y está orientada a la venta de abarrotes, ropa, productos perecederos y mercancías generales de la más alta calidad, y un gran surtido de más de noventa y seis mil distintos productos. La cadena cuenta con más de ciento treinta tiendas en toda la República Mexicana, dando así a más de veinte mil personas una fuente de trabajo y comercializando productos de empresas proveedoras; las tiendas Comercial Mexicana se distinguen por su gran variedad de

productos y grandes ofertas durante todo el año"(Video,Inducción,CM.2000).

El 20 de junio de 1978 la empresa Comercial Mexicana abre en la ciudad de Uruapan, Michoacán la sucursal número treinta y cuatro de su cadena de tiendas. Esta se encuentra ubicada en el Paseo General Lázaro Cárdenas # 1800 de la Colonia Los Angeles. Con ella la ciudad tuvo un progreso económico y humano, proporcionando alrededor de doscientos cincuenta empleos a los uruapenses, contribuyendo así al desarrollo de la comunidad, y de la misma empresa.

#### 1.1.1 Misión.

Su misión se enfoca en atender y servir al cliente ofreciendo el mayor número de productos de calidad al mejor precio y con la mejor atención, esto significa que el negocio funciona siempre y cuando se cuente con clientes satisfechos.

#### 1.1.2 Filosofía.

De acuerdo al manual de la filosofía de Comercial Mexicana los puntos más importantes son:

La filosofía parte de la idea de que cada decisión que se toma se hace con base a principios o una manera de pensar, los principios que guían el ser y hacer de la empresa se resumen en:

\* Conocer y compartir los principios de la empresa para dirigir con armonía el esfuerzo hacia el mismo destino.

\* La función social que tiene esta empresa es la de ser representantes de sus propios clientes ante el mercado, para cumplirla se tiene que conocer lo que se necesita y brindárselos en el momento, como lugar, precio y modo que ellos requieran.

\* Transmitir mensajes de progreso, confianza, entusiasmo, solidaridad y orgullo de ser mexicanos.

\* Evitar todo tipo de engaño al cliente y promover la honestidad como una norma.

\* Con los proveedores se tiene una responsabilidad fundamental, por lo que se les debe ofrecer y exigirles un trato basado en la equidad, respeto y honestidad.

\* Todos los integrantes de la empresa tienen intervención y responsabilidad directa en el éxito.

\* Los negocios deben verse a largo plazo y mantener el equilibrio entre utilidades razonables y mediatas.

\* Trabajar con sencillez y calidad.

\* Contribuir al desarrollo del individuo, cualquier persona que labore en el grupo será merecedora de un trato justo y de un absoluto respeto, se debe procurar y mantener el contacto humano.

\* La empresa necesita personas con un deseo de integrarse a la organización y hacer carrera en ella.

\* Reconocer los resultados y la antigüedad. Los valores del grupo, son: el orden, la disciplina, el trabajo en equipo, la sencillez, la libertad de ideas, el esfuerzo, la honradez en su sentido más amplio.

\* Fomentar la permanencia de la empresa en un plano de liderazgo comercial y social.

\* Contar con una organización eficiente basada en una estructura humana del mejor nivel.

\* Buscar ser líderes auténticos en cada departamento teniendo la seguridad de que se ofrece lo mejor.

\* La empresa requiere mantener su crecimiento no sólo en cuanto a su

tamaño, sino incluso en sus estándares de calidad y eficiencia.

### 1.1.3 Organización.

Comercial Mexicana Uruapan cuenta en la actualidad con un total de 145 empleados, de los cuales 72 son hombres y 73 son mujeres.

La tienda cuenta con tres áreas, las cuales a su vez se dividen en departamentos. A continuación se menciona como se encuentran conformadas las áreas:

1. Area de perecederos: Farmacia, lácteos, panadería, tortillería, antojería, cocina, pescados y mariscos, salchichonería, carnes, frutas y verduras

2. Area de líneas generales y ropa: Electrónica, ferretería, autos, blancos, hogar, perfumería, papelería, juguetería, discos, damas, caballeros, niños, niñas y bebés

3. Area administrativa: gerencia, recursos humanos, cajas, caja general, mesa de control, bodega de recibo, consumos internos, display, seguridad, mantenimiento y credicomer.

Así toda la organización está hecha para servir al cliente, y mediante un trabajo eficiente y productivo, se logra el objetivo de tener utilidades y seguir creciendo. Para lograrlo en Comercial Mexicana se cuenta con los recursos humanos necesarios y las herramientas de trabajo para producir lo

necesario que el cliente solicite, además en cada tienda se atiende directamente al cliente, pero para lograr el objetivo se necesita del apoyo de las siguientes áreas:

- Comersa, es una empresa dentro del grupo Comercial Mexicana y se encarga de la distribución de diversos productos hacia las tiendas, para ello cuenta con bodegas en la ciudad de México y en Guadalajara, en las cuales se reciben y se seleccionan los productos para posteriormente mandarlos a las tiendas.

- Consumos internos, se encargan que todas las tiendas tengan lo necesario para su operación, como equipos, herramientas y todo tipo de insumos.

- Compras, es el área encargada de adquirir todos los productos que se venden en las tiendas, en ella se cuenta con compradores especializados en cada tipo de productos, los cuales atienden a los proveedores que quieren colocar sus productos en las tiendas de Comercial Mexicana y negocian con ellos con la finalidad de ofrecer mejores precios a los clientes.

- Administración y finanzas, se dedica a mantener bajo control todos los aspectos que tienen que ver con el dinero de la empresa, su función es el cuidado y aprovechamiento de los recursos económicos y sistemas, así como el desarrollar y proporcionar equipos para las tiendas y de esta forma atender a los clientes con la mayor rapidez y eficacia.

- Planeación y desarrollo, está encaminada a analizar las

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

nuevas oportunidades del negocio, como nuevas sucursales de las tiendas, nuevos servicios a los clientes y nuevos mercados.

- Jurídico fiscal, es el área responsable de que cada una de las actividades estén dentro de la ley, su tarea principal consiste en atender todas las relaciones de la empresa con el gobierno, así como la obtención de todos los permisos necesarios y pago de impuestos.

- Recursos humanos, que se dedica a apoyar con todos los aspectos relacionados con el personal de la empresa, contrataciones, sueldos, capacitación, desarrollo y todas las actividades necesarias para lograr mejores oportunidades a todos los que colaboran en el grupo, así como mayor productividad en la empresa y mejor servicio al cliente.

El trabajo de cada área es importante y, es por eso, que todos y cada uno de los que colaboran en la organización contribuyen directa o indirectamente a servir al cliente. Se cuenta con una gran cantidad de recursos materiales, como son oficinas, bodegas, transportes y equipos, todos estos recursos son importantes para funcionar adecuadamente y es necesario contar con las mejores y más modernas herramientas en la empresa. Sin embargo, la empresa está convencida de que lo más importante para servir mejor al cliente es la calidad como personas y, la forma en que cada uno de los empleados realiza su trabajo diariamente. En Comercial Mexicana se piensa que para hacer un buen trabajo es que cada uno de sus empleados tenga presentes y lleve a la práctica, los valores de la

empresa.

La información de este capítulo permite tener un conocimiento general del espacio laboral donde se desarrolló la investigación. En el siguiente capítulo se abordarán conceptos relacionados con la capacitación laboral, variables sobre la que gira el presente estudio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO 2

### CAPACITACION LABORAL

Actualmente el desarrollo de programas de capacitación en las empresas, juega un papel muy importante, dado que cubre necesidades básicas para el desarrollo de las actividades que los trabajadores realizan en su vida cotidiana en su estancia en la empresa.

En este capítulo, se desarrollan conceptos básicos relacionados con la capacitación laboral, su importancia, la relación con la empresa, las necesidades que existen con relación a la capacitación y por último la relación de ésta con la motivación del trabajador.

#### 2.1 Concepto de educación

A continuación se describe el concepto de educación, desde la perspectiva de varios valores y, posteriormente se aborda la educación como un proceso permanente en el desarrollo del ser humano.

Fernando Arias (1990), dice que la educación se entiende como la adquisición intelectual, por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y

humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos.

Por otra parte Paulo Freire (1998), dice que la educación verdadera es praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo.

En tanto Durkheim (1999), señala que la educación tiene por misión desarrollar en el educando los estados físicos, intelectuales y mentales que exige de él la sociedad política y el medio social en el que está destinada.

Otro autor considera que la educación es un: "Proceso de formación a través del cual los hombres se informan del medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella" (Reza, 1999:22).

De acuerdo con las definiciones anteriores, es posible reconocer elementos comunes, ya que todos coinciden en que la educación va estar encaminada a dotar a los sujetos de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para transformar su medio y lograr un mejor nivel de vida.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.2 Definición de educación permanente

La educación implica un proceso de aprendizaje por parte del individuo el cual ocurre desde el momento del nacimiento hasta el momento en el que la persona muere. Es por ello que surge la teoría de la educación permanente, misma que se aborda a continuación.

La Organización Internacional del trabajo (OIT, 1996), menciona que las múltiples funciones que se le atribuyen tradicionalmente a la educación y a la formación, combinadas con el énfasis que dan nuestras sociedades modernas a los cambios sociales, políticos económicos ambientales, exigen inevitablemente que el aprendizaje se convierta en una función permanente. Si el conocimiento, las calificaciones y las capacidades de aprendizaje no se renuevan la capacidad de los particulares, y por extensión de las comunidades o de las naciones, para adaptarse a un nuevo entorno se ve considerablemente reducida.

En este sentido la OIT, hace mención de la importancia del aprendizaje a lo largo de la vida activa, del ser humano e incluso después. Este proceso debe ser visto como una actividad intencionada, trátese ya sea de formación formal, o no formal, por oposición al aprendizaje espontáneo que adquieren en su vida cotidiana todas las personas a lo largo de su existencia.

Por su parte Huberman (1990), considera que la educación permanente, es un proceso que dura toda la vida y se lleva a cabo tanto formal y sistemáticamente dentro de los currícula reglamentados, así como también no formal e informalmente por el intercambio de experiencias en una participativa vida cotidiana.

Entonces la educación permanente está encaminada a la adquisición de los conocimientos a lo largo de toda la vida y a la aplicación de ellos en el ámbito familiar, social y laboral.

### 2.3 Definición de adiestramiento, formación y capacitación

En este apartado se tocarán los conceptos de adiestramiento, formación y capacitación.

Antes de hablar sobre el significado de la capacitación, se describen los significados de adiestramiento y formación.

"Hace tiempo adiestramiento significó una educación especializada. En la industria moderna, el término es mucho más amplio que la mera designación del desarrollo de un progreso sensoriomotor. Comprende ahora todas las actividades que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo, la inculcación de aptitudes administrativas muy elaboradas y la evolución de

actitudes referentes a problemas sociales complicados y discutibles"  
( McGEHEE,1976:15).

Carlos Reza Trosino (1999), considera al adiestramiento como una acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo o grupo de competencias laborales, los superiores e inclusive los laterales en términos de la más alta calificación y polivalencia. Su cobertura corresponde los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.

Roberto Pinto (1997), señala que el adiestramiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para poder hacer, afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas.

La definición de adiestramiento de Alma Margarita Taxiomara dice que es el desarrollo de las habilidades particularmente de carácter manual y que se utilizan en los llamados trabajos físicos. En general la palabra adiestramiento es referida a la educación e instrucción de obreros. Otra definición de adiestramiento que brinda es; "El adiestramiento de personal es 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 organización"(Pigors,1992:51).

Por lo tanto el adiestramiento está enfocado en el desarrollo de las habilidades de los sujetos para realizar los distintos trabajos manuales que el mercado laboral requiere.

Por su parte Jaime Calderón (1994), menciona que el concepto de formación tiene un carácter polisémico y por lo tanto es visualizado desde diversas perspectivas que diluyen la especificidad del mismo. Por lo tanto la formación implica no sólo un máximo de conocimientos técnico-profesionales, sino la construcción de modelos explicativos de prácticas, que permita la mejora y transformación de las personas.

José, Gómez (1992), dice que la formación se considera como la forma de conocimiento, habilidad y desarrollo de actitudes, además de ser una preparación que se sigue para desempeñar una función, de esta forma los trabajadores son más rendidores y productivos.

Fernando Arias (1990) otro estudioso de los recursos humanos, dice, que la formación significa prepararse para realizar esfuerzos físicos o mentales, para poder desempeñar una actividad.

Reza Trosino manifiesta que la formación es un proceso de obtención de conocimientos y de desarrollo de aptitudes, que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.

Sin duda la formación, apunta a preparar a los sujetos y predisponerlos a realizar mejor sus labores en la empresa.

Por su parte la capacitación se describe como:

"El concepto de capacitación basado en la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más, como podría ser la de la producción y que en estos casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y futuro"(RAMIREZ,1993:43).

"La capacitación, es como el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo"(MENDOZA,1986:24).

Reza Trosino (1999), enfatiza que la capacitación es la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación, puesto de trabajo o grupo de competencias laborales. Su cobertura abarca entre otros los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación; respondiendo sobre todo al área de aprendizaje cognoscitiva.

Roberto Pinto (1997), señala que la capacitación en el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para saber como hacer, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.

En tanto José, Gómez (1992), dice, "la capacitación, funciona como la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación con el desempeño de una actividad".

Por lo tanto, la capacitación consiste en formar y adiestrar al sujeto, proporcionándole los suficientes conocimientos y logrando en éste el desarrollo de las habilidades necesarias para realizar su tarea y de esta manera pueda ascender a mejores puestos de trabajo y en consecuencia, a un mejor nivel de vida.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.4 Antecedentes de la capacitación

El establecimiento de sistemas nacionales de formación profesional en los distintos países del mundo, ha sido por razones de tipo histórico y por las condiciones particulares de cada Estado; por su problemática política, económica y social y por su interacción con otros grupos sociales o países.

Las causas que han generado el establecimiento sistemático de la formación profesional para los trabajadores y personas que transitan por los mercados de trabajo se ha debido al desarrollo de las relaciones obrero-patronales, que durante los últimos setenta años han considerado los aspectos de la formación de la mano de obra, como un factor relevante para el incremento en la producción y por ende en la productividad. Así mismo, los avances del campo de la administración se han encaminado hacia la motivación y entrenamiento de los trabajadores. En este sentido, es relevante considerar dos aspectos:

### a) Los modelos imperantes:

\*Sistemas vinculados con una tecnología primitiva, cuya economía es de subsistencia y su desarrollo tecnológico es incipiente.

\*Sistemas relacionados con la marginalidad y la transición, empresas mediana y pequeña.

\*Sistemas relacionados con sociedades modernas, que cuentan con tecnología avanzada.

**b) Escuelas fundamentales de la administración:**

\* Clásica o científica, humano-relacionista, estructuralista o sociológica, neohumano-relacionista, empírica, moderna.

"Sin lugar a dudas, la capacitación, el adiestramiento, el desarrollo de los recursos humanos, la formación profesional del personal, la educación de adultos, o cualquier otro tipo de actividad que en este sentido realiza una empresa o aquellas personas que van a incorporarse al mercado de trabajo, presentan antecedentes remotos. Prácticamente no ha existido organización o unidad productiva, independientemente de su nivel de modernidad, que de manera formal o rudimentaria, no se haya preocupado por facilitarles a sus trabajadores algún tipo de entrenamiento, acorde con sus propias necesidades" (REZA. 1999:49-50).

En este sentido, un antiguo documento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, El Manual de Capacitación y Adiestramiento (1981), indica El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México, no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que datan de la época de la Colonia en donde ya se registran actividades en esta materia. El método de instrucción para el trabajo, originalmente consistía en que, una persona experimentada en determinado oficio o actividad, instruía un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto, aunque debe considerarse a este sistema de

aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva.

## 2.5 Importancia de la capacitación en la actualidad

La capacitación en la actualidad juega un papel muy importante, ya que a través de ésta las personas van a tener la oportunidad de desarrollarse en diversos aspectos, como de formación, adiestramiento y capacitación. Además hoy en día ya es una necesidad el que las personas se estén preparando constantemente para que puedan realizar sus actividades laborales.

"El hombre es un ser educable por naturaleza. Gracias a la educación es posible ayudar al hombre a desarrollarse en todas sus dimensiones. La sociedad existe por un proceso de transmisión biológica y un proceso en la transmisión de hábitos. La necesidad de la educación es exigencia para el individuo y la sociedad"(RAMIREZ,1993:17).

Es necesario poner énfasis en la importancia que tiene el aprendizaje para la capacitación de los trabajadores.

"El aprendizaje permanente constituye en la actualidad el principio rector de las estrategias de política para alcanzar objetivos que incluyen desde el bienestar económico de los países y la competitividad hasta la

realización personal y la cohesión social. Hay un amplio consenso en que se trata de una cuestión importante para todos y por ende debe estar al alcance de todos"(Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 1996).

Jary y Thomas (1999) opinan, que la capacitación laboral concierne a todos los pueblos y naciones, independientemente de su nivel de desarrollo, razón por la cual cuenta con respaldo cada vez mayor de los gobiernos, de las organizaciones de financiación y de las organizaciones internacionales, que buscan poner en el mismo nivel el capital cultural y el humano.

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo, en una conferencia llevada a cabo en Ginebra (1998), destacó que en el sector de las manufacturas, y cada vez más en otros sectores comerciales:

- Se observa una tendencia que consiste en adoptar sistemas de trabajo más ágiles y mejor ajustados con un sistema de gestión subalterno, alianzas con los abastecedores, una mayor implantación de las actividades tanto periféricas como principales y una mayor proporción de trabajadores temporales o a tiempo parcial.

- Se prevé, un alto nivel de competencias y flexibilidad de los trabajadores, y que las bonificaciones y la seguridad se basen en gran medida en el rendimiento y que al mismo tiempo los trabajadores sean más responsables de su propio desarrollo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Además de altos niveles de conocimiento y calificaciones que requieren las nuevas tecnologías y sistemas complejos y multidisciplinarios, tanto generales como específico a un tipo de empleo, se da mucho valor a la capacidad para comunicar ideas y relacionarse.

- Por lo tanto, la primera premisa de una educación ajustada a las necesidades del lugar de trabajo, que imparta las calificaciones y las competencias requeridas, enseñe como utilizar maquinas inteligentes, etc. es que los nuevos empleos, la nueva tecnología y los lugares de trabajo reorganizados necesitarán una combinación de conocimientos y calificaciones básicos.

- Entre ellos cabe citar saber leer y calcular, conocimientos de informática y comunicación, y algunas competencias relacionadas con el lugar de trabajo, la gestión de recursos (capital y tiempo), saber manejar las tecnologías y el equipo, comprender los sistemas y demostrar capacidades interpersonales relacionadas con el trabajo.

- También se considera necesario que los trabajadores del futuro sean creativos, capaces de razonar, de adoptar decisiones independientes, de resolver problemas y de encontrar información.

- Deben tener características o disposiciones personales tales como la capacidad para trabajar de manera independiente y con otras personas, la confianza necesaria para adoptar decisiones y la voluntad y la capacidad de seguir aprendiendo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Además, se han definido las cualidades (características) personales de los trabajadores que se consideran útiles, entre ellas la integridad, la responsabilidad, el orgullo de llevar a cabo su trabajo y el respeto a los demás.

"En función de una perspectiva que se cita estrictamente al objetivo de la empleabilidad, es patente que la preparación para el mundo del trabajo es tanto mejor cuanto más responde a las situaciones de la vida real, lo cual se consigue mediante un mezcla de la enseñanza explícita y de la práctica en la que se tiene en cuenta la capacitación ya adquirida por el interesado en gran parte en el sistema de enseñanza institucionalizado" (McCARTY, 1996:79).

## 2.6 Relación empresa y capacitación

La empresa debe tener una estrecha relación con la capacitación, ya que como se ha mencionado anteriormente, La capacitación juega un papel importante para la empresa ya que a través de ésta se pueden obtener mejores resultados.

"La relación capacitación empresa puede darse, entre otros campos de acción, desde el ángulo de la actualización de los recursos humanos empresariales, a través de los mecanismos de apoyo exterior hacia la empresa en el mercado de la investigación educativa, y paralelamente a ello, de los centros de capacitación y de las propias empresas" (RAMIREZ, 1993:59).

Según Siliceo (1982), no sólo porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualización, sino ya por su mencionada trascendencia, se plantea un fuerte reto en relación con las actividades que se realizan en México a nivel de empresa.

La mayoría de los problemas que los empleados afrontan se debe a la falta de educación o al mal encauzamiento de la misma, toda empresa como es natural, esta sujeta a un sin número de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones se puede deducir que la función educacional adquiere una mayor importancia en el medio laboral.

El objetivo de un centro de capacitación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.7 Objetivos de la capacitación

Ramírez (1993) y Siliceo (1982), propusieron a los empleados:

- \* Complementar y ampliar conocimientos para el desarrollo permanente de los recursos humanos.
- \* Necesidad de desarrollo de ciertos componentes del Yo que permitan al individuo vivir eficazmente en una sociedad compleja.
- \* Desarrollo de la persona que le permita efectuar cambios positivos en su quehacer personal y en el desarrollo de sus actividades.
- \* Incremento y desarrollo de la madurez mental y social del individuo, que le permitan afianzar una personalidad responsable del trabajo.
- \* Cohesión de la personalidad a través del desarrollo de las aptitudes mentales que le faciliten la convivencia y trabajo en equipo en el medio laboral en que se desenvuelve.
- \* Aprendizaje integral que le permita al individuo dominar su tarea, conocer mejor el entorno, ser creativo y sentirse más humano.
- \* Adquisición de conocimientos que le permitan actuar eficazmente sobre la realidad vivencial de su Yo, de su trabajo, de su empresa y del comportamiento del entorno.
- \* Desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.
- \* Satisfacer necesidades presentes de la empresa, con base en conocimientos y actitudes.
- \* Prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La capacitación es un aspecto muy importante para el desarrollo y crecimiento de las empresas, mediante ella se garantiza la prosperidad y la eficacia de ésta.

## 2.8 Principios de aprendizaje en la capacitación laboral

William B. (1996), describe los principios de aprendizaje, llamados también principios pedagógicos, que constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva y éstos son:

a) Participación, el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al sujeto y posiblemente permite que participen más sus sentidos.

b) Repetición, La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

c) Relevancia, el aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

d) Transferencia, a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

e) Retroalimentación, los trabajadores bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible.

Sin embargo, para poder implementar un buen programa de capacitación laboral, que lleve la empresa a la cima del éxito, es muy importante conocer, todo lo que motiva al trabajador en sus actividades cotidianas, por eso en el siguiente capítulo se revisarán estos factores.

Con esta información se tienen ya un conocimiento más amplio sobre la capacitación, y eso nos da pie para conocer las motivaciones de los trabajadores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO 3

### MOTIVACION EN EL TRABAJO

Todo hombre aspira a vivir feliz. A la obtención de este anhelo dedica todas sus capacidades. Es necesario, por lo tanto, que el ambiente de trabajo, donde pasa el ser humano la mayor parte de su vida, responda a sus anhelos, gustos y capacidades.

El trabajo no debe ser fuente de frustraciones, sino de satisfacciones humanas. A ello contribuirán muchos factores: que la labor sea adecuada a sus capacidades, que el trabajador encuentre gusto y éxito en su labor, que su trabajo sea reconocido como una contribución importante para la comunidad humana.

En este capítulo se analiza lo que es la motivación; así como los tipos y las teorías que motivan al trabajador en el desarrollo de sus actividades.

#### 3.1 ¿Qué es la motivación?

"Motivación es un término muy genérico para designar a todas las variables que no pueden ser inferidas de manera directa de los estímulos externamente perceptibles, pero que influyen en la intensidad y direccionalidad del comportamiento" (Mankellunas, 1987:47).

La definición de la motivación se dificulta un poco, ya que abarca varios aspectos, es por eso que J. S. Brown (1961), propuso cuatro criterios para caracterizar un hecho como motivacional; así una variable se considera como factor motivacional si:

1. Proporciona energía a muy variadas reacciones y las refuerza.
2. El aprendizaje de nuevas reacciones frente a nuevas situaciones depende de ella (por ejemplo: recompensa y castigo).
3. Las variaciones de ella conducen al aumento o disminución de ciertas reacciones.
4. Aparece sola y no existen otras a las cuales se pudiera atribuir la reacción del organismo.

"Se ha considerado a la motivación como un conjunto de factores dinámicos que determinan la conducta de un individuo. Puede considerarse a la motivación como el primer elemento cronológico de la conducta, sin embargo, en el origen de ésta no hay sólo una causa, sino un conjunto de factores en la interacción recíproca" (Océano 1999).

Actualmente existen diversas concepciones sobre la motivación; de entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

a) Fernando Arias Galicia señala que la motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Arias Galicia también señala que la motivación está constituida por factores que originan, conductas, así debemos considerar aquí factores tanto de tipo biológico como: beber, comer, respirar, etc., como aquellos de tipo psicológico o mental, y de tipo social o cultural, en donde se ubican las costumbres, normas de ética social, problemas o situaciones pasadas, presentes y hasta futuras que de una u otra forma afectan el comportamiento humano.

b) Chug dice que la motivación es un comportamiento dirigido a un objetivo.

c) Gibsón por su parte menciona que la motivación es el estado de la perspectiva de un individuo, que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular.

d) Davis señala que la motivación es la expresión de las necesidades de la persona (Océano 1999).

La motivación resulta necesaria no sólo para el ámbito profesional, sino también en las esferas de la vida misma. La motivación, aún cuando es

necesaria en todo momento, cobrará mayor importancia en la formación y desempeño de los grupos de trabajo.

En la actualidad, el trabajo es un problema social y económico, por eso cada día se estudia con mayor intensidad y profundidad la motivación en el trabajo. Toda actividad humana es motivadora, aunque la motivación varía en intensidad y da lugar a que algunas actividades parezcan no motivadoras. Del grado de motivación depende la satisfacción o insatisfacción, tanto en un trabajo determinado como en toda la actividad profesional de un individuo.

El concepto de trabajo tiene dos sentidos: en sentido general, se entiende por trabajo toda actividad física o intelectual que conduzca a un resultado deseado por el sujeto; en sentido estricto, trabajo es una actividad física o intelectual que proporciona medios para la satisfacción de necesidades, propósitos o ambos.

Se considera que un trabajo es motivador si el sujeto dirige su actividad hacia una meta propuesta por él o por otra persona vinculada a éste de manera explícita o implícita.

Satisfacción en el trabajo se entiende como satisfacción individual en una relación laboral dentro de una empresa; el término satisfacción se correlaciona siempre con un trabajo determinado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Por motivación laboral se entiende la construcción del proceso motivacional para cumplir funciones específicas en el conjunto del trabajo. Pero también el individuo, durante su tiempo de trabajo, debe buscar las metas de la organización, y al mismo tiempo, las suyas. En el trabajo el comportamiento del individuo no depende sólo de su actitud interna, sino también de las condiciones en las que pasará su tiempo de trabajo, es decir, de las condiciones materiales del ambiente laboral y de la estructura ambiental de la organización" (Mankellunas, 1987:246:248).

Con lo mencionado anteriormente se puede decir que la motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. Con la finalidad de tener una trascendencia en su fuente de trabajo, que resulta una superación tanto personal como familiar.

### 3.2 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Para comprender más ampliamente el capítulo dos, a continuación se describe lo que motiva al trabajador para tener una capacitación para su trabajo.

"Tradicionalmente las necesidades humanas se han clasificado en dos categorías: necesidades primarias o fisiológicas y necesidades secundarias o aprendidas. A estas últimas también se les han llamado necesidades

sociales. Las necesidades sociales dependen, como su nombre lo indica, de la interacción de las personas y de los valores o normas del grupo o sociedad; entendidas de esta forma, es obvio que sólo existen en los seres humanos" (Morgan, 1962).

Hace algunos años Abraham H Maslow, psicólogo humanista dispuso los motivos en una jerarquía de este tipo, de los más bajos a los más altos. Los motivos inferiores son relativamente simples: surgen de las necesidades corporales que es preciso satisfacer. Conforme nos desplazamos en la jerarquía de necesidades de Maslow, los motivos empiezan a tener orígenes más sutiles: El deseo de vivir lo más cómodamente posible en el ambiente, de tratar en forma óptima con otros seres humanos y de causarles la mejor impresión. Maslow pensaba que el motivo más evolucionado de la jerarquía es la autorrealización, es decir, la pulsión de alcanzar todo su potencial.

De acuerdo con la teoría de Maslow, los motivos superiores sólo aparecen después de haber satisfecho los más básicos. Esto se observa en el nivel evolutivo e individual. Si alguien está muriéndose de hambre no se preocupará de lo que piensa la gente de sus modales en la mesa.

"El modelo de Maslow ofrece una forma muy atractiva de organizar una amplia gama de motivos en una estructura coherente. Basó sus modelos en observaciones de personajes históricos (individuos famosos que vivían en su época) y hasta en amigos a quienes admiraba muchísimo. Sin embargo la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

mayoría de esas personas eran individuos de raza blanca que vivían en una sociedad occidental. En sociedades menos complejas la gente vive al borde de la supervivencia y, pese a ello, establece fuertes e importantes vínculos sociales y posee un sólido sentido de la autoestima. En realidad, la dificultad para atender las necesidades básicas puede favorecer la satisfacción de las de orden superior: un matrimonio que lucha por resolver los problemas financieros para criar una familia se sentirá más unido a raíz de esta experiencia" (Díaz, 1991:55).

A principios de los años treinta, la necesidad se convirtió en un término muy utilizado en el estudio de la motivación. Abraham H. Maslow, que se interesó por la motivación humana, propuso una teoría, según la cual, las personas tienen cinco necesidades básicas, dispuestas en el orden en que deben ser satisfechas:

a) La categoría más elemental de esta jerarquía es fisiológica: necesidad del alimento, agua, aire, etc., mientras un sujeto sienta hambre o tenga sed, es obvio que todo su comportamiento se dirigirá a conseguir alimento o bebida. Mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas orientadas hacia una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

b) Una vez cumplidas las necesidades fisiológicas, habría que satisfacer una necesidad de seguridad o de protección, tales como el abrigo, la salud y la comodidad e igualmente las que garantizan cierta estabilidad del medio. Por ello, para Maslow, la superstición, la religión y aún la ciencia, en parte han sido motivadas por esa necesidad del ser humano de conocer y controlar su ambiente.

c) A continuación habría una necesidad de amor, afecto o pertenencia. Estas necesidades corresponden a lo que se llama necesidad de afiliación, a todo aquello que lleva al individuo a buscar a otros para ser aprobado o querido. Son las necesidades de apoyo y de asociación con otros.

d) Tras esta vendría una necesidad de estima, valía o autorrespeto. La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertinencia. En este nivel se encuentran las necesidades de independencia, logro y aprobación.

e) Y finalmente, una vez satisfechas todas estas necesidades de orden inferior, quedaría la necesidad de autorrealización, y ésta podría definirse como la necesidad de realizarse, de perfeccionarse, y de utilizar más plenamente las capacidades y habilidades de que se dispone (Diaz, 1991:59).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por otra parte, quien ha cubierto las cuatro necesidades de orden más bajo y son libres de satisfacer su necesidad de autorrealización se muestran mucho más autosuficientes y autocontrolados. Los determinantes que les gobiernan ahora son fundamentalmente interiores, más que sociales o ambientales. Son las leyes de su propia naturaleza interior, sus potencialidades y capacidades, sus talentos son recursos latentes, sus impulsos creativos, sus necesidades de conocerse a si mismos y de estar mucho más integrados y unificados, de darse cuenta cada vez más de lo que son en realidad, de lo que verdaderamente quieren, de lo que va a ser su llamada vocación o destino.

"Según esta teoría, no se puede alcanzar la satisfacción de las necesidades de orden superior mientras no satisfaga las primarias e, igualmente, no se pueden desarrollar necesidades superiores mientras se tenga que dedicar la totalidad de su actividad a su supervivencia. Además señala que el objetivo último de toda acción humana es la autonomía y la autodirección, que se obtienen mediante el desarrollo óptimo de las propias potencialidades. Sin embargo, este fin último sólo lo alcanzan personas que han satisfechos todas sus otras necesidades o niveles de necesidad"

(Mankelunas, 1987:154).

3.3 Las motivaciones del trabajador mexicano

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

“Los mexicanos dicen que el trabajo embrutece, burlándose de la expresión original que indica que el trabajo ennoblece. Dicen que la ociosidad es la madre de una vida padre en vez de decir que la ociosidad es la madre de todos los vicios. Los mexicanos comentan unos con otros que lo primero es hacer dinero en esta vida y luego acostarse a rascarse la barriga. Hablan muchas veces de que música pagada toca mal son. Indican en otras que trabajar de balde ni a tu padre” (Díaz:1991:52).

No hay que olvidar que el mexicano tiene un gran sentido del humor y que además es bien posible que con esta serie de expresiones se refiera a los aspectos más difíciles del trabajo, como que se observa que es muchas veces el hecho del mexicano cuando trabaja es rara vez comprendido. Si esto es cierto, si cuando el mexicano llega a trabajar no se le comprende en sus motivaciones, es fácil que se sienta naturalmente molesto, desesperanzado, quizá humillado, y que, entonces, naturalmente, no tenga mucho que ofrecer en su trabajo.

Todos saben que un gran número de necesidades distintas impulsan a los seres humanos a la acción. Cada vez se toma más conciencia de la realización de que la motivación de la conducta humana es múltiple, y no solo depende de una única y excluyente necesidad. Así, esto de la motivación humana se refiere a las fuerzas, motivos, necesidades, deseos, instintos,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

impulsos, etc., que conciernen a las acciones de los seres humanos: con lo que hacen, con lo que dejan de hacer, y con lo que prefieren hacer etc.

Señala Maslow que, ante todo, existen un grupo de necesidades fisiológicas. Esto resulta tan evidente que ninguno se opondría. Por ejemplo: los humanos necesitan comer, necesitan agua, necesitan dormir, mantener protegido su cuerpo de altas y bajas temperaturas, además, mantener una constancia en el medio interno, en los líquidos que bañan a las vísceras. En la sangre por ejemplo, se mantienen constantes dentro de pequeñas variaciones las cantidades de azúcar, proteínas, sales etc. Afortunadamente, en este tipo de necesidad, no tienen que intervenir voluntariamente, ya que existen mecanismos fisiológicos prehechos que mantienen estas constancias internas, siempre y cuando exista un estado de salud y adecuada posibilidad de obtener el remedio externo las sustancias necesarias para mantener este equilibrio.

A un hombre hambriento poco importaría la ternura, el amor, la preservación de la propia estima, su dignidad, etc., le daría un bledo que se le insultase, aún lo aceptaría fácilmente en cambio de que se le diese una pequeña pieza de pan.

Continuando con el grupo de necesidades fisiológicas no se puede sino mencionar a la necesidad sexual. Esta, que tiene una indudable base

biológica es, sin embargo, en el hombre mucho más compleja y lleva dentro de sí una serie de aspectos de aprendizaje, es decir, de tipo cultural.

Un segundo grupo de necesidades humanas son las de conservación. Hay, en seguida, otra serie de necesidades humanas. Son las de afecto, ternura, amor; las de pertenecer, señalando a un grupo de amigos, a grandes grupos o a instituciones, etc. Todas estas actividades afiliativas alcanzan pleno desarrollo cuando las anteriores en la jerarquía están suficientemente cumplidas.

Un ejemplo de lo que se acaba de mencionar, es que si se parte de la observación directa, parece que la necesidad de tener amigos es desusadamente intensa en el mexicano; que toda la vida andamos buscando amigos; les encanta el desmadre, la fiesta y toda esta suerte de cosas constantemente. Esto hasta provoca problemas ya que por lo general los ejecutivos, probablemente se quejan de este eterno relajó. En la experiencia que se ha al observar estas acciones una y otra vez, las empleadas hacen sus pláticas en vez de atender a los clientes. Parece una necesidad profunda del mexicano este hablar y hablar; pese que a eso de hablar y de hablar esta presente en la familia mexicana, presente en el, trabajo, saliendo del trabajo, en los cafés, en todas partes habla y requetehabla con los eternos amigos.

Después de estas necesidades, viene en orden otras muy importantes; como son las necesidades del mantenimiento o preservación de la propia estima; dos aspectos cuando menos. Uno, el de poder autoevaluar con cierta firmeza y más o menos positivamente, es decir, considerarse así mismo como valioso. El otro implica la necesidad de ser valorado altamente por los demás. Para poder valorarse altamente así mismo, se necesita que la persona se sienta tranquila en varios aspectos.

Hay otro grupo de necesidades; por ejemplo, las estéticas, las cognoscitivas, etc., pero las que hemos mencionado son las fundamentales en lo que se refiere al problema presente es decir, el problema de las motivaciones del trabajador mexicano. Pero también hay necesidades aprendidas. Estas necesidades que aprendemos a tener son múltiples y de muy diversa naturaleza. Por ejemplo, nadie nace con deseos de ir al cine, sino que aprende a ir al cine; una mujer no nace con el deseo específico de pintarse los labios, sino que aprende a pintarse los labios, etc. Pero de estas necesidades que aprendemos quizá las más importantes son los socioculturales por que realmente para el mexicano hay una serie de aspectos socioculturales tan profundos que necesitamos tenerlos en cuenta. Vemos por ejemplo, que esta casi definitivamente establecido que el mexicano generalmente desea ser muy macho, socioculturalmente hablando. De hecho esta necesidad de ser muy macho, en este sentido específico del

mexicano, es, en verdad, una cosa bastante característica y típica del mexicano.

Necesidad de salud física: el mexicano un poquito hipocondríaco, que le gusta tomar píldoras, acudir al médico, al herbolario y al merólico para obtener formulas que mejoren su salud.

Necesidad sexual, la sexualidad es tan importante para el mexicano por que es una especie de compensación por otras cosas que el mexicano no tiene. Quizá uno de los mejores índices de exageración de una necesidad, en compensación de otra, o en compensación de una falta de la misma, sea de burlarse o fanfarronear de su posesión. Es más, entre más en serio, y más exagerado sea tal fanfarroneo mayor será la falta de satisfacción real en otras o la misma área de necesidad.

Temor al desempleo indirectamente, se debiera inferir que tal temor habría ser bastante alto por la simple cuestión de la motivación del hambre en el trabajador mexicano. Pero, por otra parte, es un hecho que preocupa bastante a ejecutivos y patrones el alto porcentaje de cambios de empleo que se observa en los trabajadores mexicanos hasta ahora. En E.U. existe un alto temor al desempleo. En cambio la familia mexicana es tradicionalmente unida y protectora. Casi siempre habrá techo y comida, y a veces hasta recepción afectuosa, para el hijo, el hermano y aún para el pariente que ha perdido su

empleo. El clásico no te apures, hijo, ya saldremos adelante, que mientras que yo viva, nada te faltará.

Motivación económica, el dinero es otro aspecto muy interesante en el mexicano. En realidad, es un símbolo y compensación de muchas otras cosas. El obrero mexicano valoriza altamente el dinero, pero no como tal, sino por que cree encontrar en el la solución a todos sus problemas. Tiene razón al pensar que con dinero generalmente no hay hambre y hay salud, pero se encuentra equivocado cuando cree que puede satisfacer su necesidad sexual y muchos otros aspectos; porque no puede alcanzarse una completa satisfacción hasta que hayan quedado suficientemente satisfechas todas las necesidades. De todas maneras, por la presencia de factores reales y de otros falsos el dinero tiene para el mexicano un alto valor y el trabajador se motivará por el dinero es decir, si se le da más dinero hará más.

Necesidad de seguridad personal: el trabajador mexicano no parece tener una grande necesidad de seguridad personal en su trabajo o fuera de el. No agradece mucho que sus patrones se interesen por medidas de seguridad en el trabajo. Es más, dada la actitud del mexicano resulta un tanto difícil hacerles aceptar y llevar al cabo consistentemente las medidas de seguridad que se plantean en una empresa determinada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Necesidades de la propia estima:** en muchos aspectos la evidencia externa pareciera desmentir que la propia estima del mexicano en general y, en especial del trabajador mexicano, estuviese por los suelos. Con esto, en forma preliminar y un tanto imprecisa, se quiere decir que en el mexicano la necesidad de la propia estima es tan tremendamente intensa que el mexicano pudiera aún tender a negar su existencia. Para clarificar más se puede decir que es posible que le duela tanto no tener una adecuada propia estima, que se ve forzado a negar por completo la existencia de esta necesidad.

**Necesidad del desarrollo integral:** el problema de la necesidad de crear de desarrollar, las potencialidades individuales no llega a menudo a hacerse motivante en el trabajador mexicano. A la vez, aún en medio de la privación de otras necesidades, la necesidad creativa en ciertos casos puede ser suficientemente intensa para desarrollarse, pero no tanto por su propia fuerza, sino, sobre todo, a partir de compensación de otras muchas necesidades. Es por eso que el mexicano considera la necesidad de desarrollo integral en un punto medio, ya que en muchas formas y siempre que ha podido expresarlo el mexicano ha sido creativo; en efecto cada uno llevamos cuando menos nuestra novelita romántica y fantástica.

**Necesidad de mejorar el ambiente físico de la empresa:** al trabajador mexicano no le importa que haya mejorías en el ambiente físico de la empresa. Sin embargo, el trabajador mexicano puede muy bien reconocer las mejoras de ambiente físico, no tanto por lo que signifiquen en términos de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

salud, etc., o de eficiencia, sino como una especie de reconocimiento de su valor, es decir, que en una forma o en otra pueda interpretar tales mejoras como afirmaciones de que los patrones lo tienen en cuenta. Si el trabajador mexicano percibe así tales mejoras, puede resultar una arma no solo para mejorar su propia estima sino también para mejorar su eficiencia en el trabajo.

**Mejoría técnica del trabajador:** esta le permitirá obtener muchas cosas que cree desear y otras que en realidad desea. En efecto, cuando el mexicano fanfarronea, no es simplemente mejor, sino perfecto; por tanto, si se le indica las formas de mejorar o cómo debe hacer las cosas, es fácil que se sienta insultado. Por otra parte, es casi seguro que siente la necesidad de mejorar, es decir, que en el fondo reconoce que necesita mejorar sus conocimientos técnicos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Necesidad de pertenencia:** dicen que la fábrica es fundamentalmente un lugar de socialización. Se quiere convencer de que uno de los motivos fundamentales del operario, al trabajar, es participar como miembro, pertenecer como individuo al grupo social de la empresa. El mexicano socializa en todas partes y esta hasta cierto punto satisfecho por completo de su sociabilidad. La familia mexicana como grupo cerrado y de lazos intensos ha satisfecho a veces con exageración, esta necesidad de pertenecer a un grupo. En consecuencia, no creemos que al mexicano le vaya a satisfacer el

## CAPITULO 4

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se describe brevemente el procedimiento que se llevó en la investigación para finalmente realizar el análisis y la interpretación de resultados obtenidos. Este proceso se realizó mediante la investigación documental y la investigación de campo. Y este capítulo es en el cual se afrontan las dos investigaciones realizadas; para así poder llegar a lo que es el resultado de la investigación.

#### 4.1 Descripción metodológica

El presente estudio está basado en una investigación tanto teórica como de campo, basada en el método descriptivo, en el cual se necesita recurrir al apoyo de las diversas técnicas como la observación participativa, encuesta y entrevista abierta.

La importancia de este estudio radica en que se confrontan la teoría y la investigación de campo o realidad, esto con la finalidad de llegar al análisis y por consiguiente interpretar los resultados de la investigación realizada.

##### 4.1.1 Método

El método descriptivo comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o se funciona en el presente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ambiente social de la empresa, que ni siquiera puede compararse en modo alguno con el ambiente externo, digamos, de las fiestas familiares o de las fiestas ceremoniales. No creemos que vaya a la fabrica en búsqueda de la satisfacción de estos aspectos.

Necesidad de diversión: divertirse y distraerse son muy importante para el trabajador mexicano. Por una parte quiere distraerse de si mismo por lo que respecta a su propia estima; por otra quiere olvidar gran número de factores de la realidad externa en que vive. En la diversión el mexicano alcanza la sensación de bienestar, se siente en condiciones de crear, aunque ello sólo sea soñar y fantasear. De los espectáculos en los cuales se le permite expresión abierta, se deriva la impresión de que va a tomar parte en la actuación en alguna forma, a participar en ella. Los gritos ingeniosos, el aplauso, el entusiasmo y las carcajadas indican que crea mientras observa. En el cine, donde la participación abierta queda reducida, el mexicano, a menudo, se identifica y vive otras vidas al identificarse con ciertos personajes de la película. En este aspecto, incluso encontramos la combinación de varias necesidades insatisfechas del trabajador mexicano

(Diaz, 1991:73).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

La tarea del investigador en ese tipo de investigación tiene las siguientes etapas:

1. Descripción del problema.
2. Definición y formulación de una hipótesis.
3. Supuestos en los que se basan las hipótesis o preguntas de investigación.
4. Marco teórico.
5. Selección de técnicas de recolección de datos.
  - a) Población.
  - b) Muestra.
6. Categorías de datos, a fin de facilitar relaciones.
7. Verificación de validez de instrumentos.
8. Descripción, análisis e interpretación de datos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En torno a los cuáles serán los diversos tipos de estudio descriptivos no hay acuerdo entre los investigadores, pues son las interpretaciones que al respecto se presentan:

1. Estudio por encuesta. La realidad que se obtiene es limitada por el tipo de pregunta.
2. Estudios de casos. Son productivos cuando se

determina un número de casos confiables, ya que el estudio aislado de un caso no es un aporte.

3. Estudios exploratorios. Se realizan con miras a consecución de datos fieles y seguros para la sistematización de estudios futuros.

4. Estudios causales. Se determina el porque de la aparición de ciertos fenómenos.

5. Estudios de desarrollo. Se presentan en función de tiempo y de la continuidad de un fenómeno a largo plazo.

6. Son los que nos proyectan la realidad de un presente hacia un futuro. Si sucede esto, posiblemente ocurra aquello.

7. Estudios de conjuntos. Son los que buscan la integración de datos.

8. Estudios de correlación. Determinan la medida en que dos o más variables se relacionan entre si.

#### 4.1.2 Técnicas

Una de las técnicas utilizadas al inicio de la investigación fue la encuesta que se aplicó a los trabajadores, con ello se pudo complementar la observación participante y se logro recolectar información nueva que dio pie para poder confirmar con una entrevista que posteriormente se realizó.

La encuesta va de información conceptual de la capacitación y la motivación, así como los factores que los trabajadores necesitan para realizar sus actividades laborales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En este sentido los trabajadores fueron muy abiertos y sinceros al responder cada una de las preguntas, no se tuvo ningún problema a la hora de contestar dicho cuestionario, los trabajadores por su propia voluntad contestaron cada una de las cuestiones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La entrevista tanto abierta como estructurada fueron de las técnicas utilizadas para aplicarlas a los trabajadores de distintos departamentos de la empresa. Además de que se aplicó otra entrevista al subgerente de recursos humanos con la finalidad de conocer más a fondo el proceso de capacitación que se brinda a los trabajadores como una motivación para poder realizar más satisfactoriamente el trabajo.

Tanto los trabajadores como el subgerente de recursos humanos no tuvieron inconveniente alguno a la hora de la entrevista, ya que permitieron que todas las respuestas y la información en general que proporcionaron se pudiera grabar, y por lo tanto se pudo cuestionar más ampliamente a las personas para poder recabar información en mayor medida.

Otra de las técnicas utilizadas en la investigación fue la observación participante, la cual permitió al investigador poder adentrarse al medio donde se lleva a cabo el estudio, de esta forma pasó a convertirse en un miembro más de la muestra estudiada, de esta manera se pudo estar más cerca del problema de la investigación analizando factores, motivos y reacciones de las personas. Uno de los investigadores formaba parte del grupo de investigación, él se desempeñaba en su trabajo dentro del departamento en el cual le correspondía laborar; y el otro investigador tuvo

una observación externa, es decir, el no se mantenía laborando dentro de la empresa, pero analizaba el comportamiento que tenían los trabajadores dentro de su ambiente laboral. De ante mano, el contar con un sujeto que tuvo participación dentro de los sujetos investigados, y otro fuera del contexto, permitió que existiera una mejor objetividad a la hora de compartir los resultados.

Cabe mencionar que las personas del grupo de estudio en ningún momento se incomodaron con la presencia del investigador, lo cual propició que las cosas siguieran su curso normal, sin alterar en ningún momento el ser y actuar de la muestra de investigación.

Por lo tanto esta técnica dio la pauta al investigador para profundizar en gran medida en la investigación. Gracias a la observación se pudo conocer lo que realmente sucede en dicha empresa, tanto las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo, y lo más importante, el proceso de capacitación con que los trabajadores cuentan y que los motiva para poder llevar a cabo sus actividades laborales día con día.

#### 4.1.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron fueron la guía de entrevista, tanto para los trabajadores como para el subgerente de recursos humanos.

La guía de entrevista para los trabajadores estuvo estructurada de la siguiente manera:

-Datos personales: Edad, sexo, estado civil, estudios, intereses, gustos, motivaciones que tiene para seguir

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

trabajando.

-Datos laborales: Fecha en que ingreso a trabajar, puestos en que se ha desempeñado, ascensos, años laborando, tipo de capacitación que recibe, ambiente de trabajo.

La entrevista que se le aplicó al subgerente de recursos humanos incluía los siguientes aspectos:

-Datos personales: Edad, sexo, estado civil, estudios, intereses, gustos.

-Datos laborales: Fecha en que ingreso a trabajar, puestos en que se ha desempeñado, ascensos, años laborando, ambiente de trabajo. Como se desempeña en su puesto, la relación que existe entre el trabajador y la gerencia.

#### 4.1.4 Muestra

La población muestra que se tomó para llevar a cabo la investigación fueron 40 personas de 150 que laboran en la empresa Comercial Mexicana, de los cuales 20 fueron hombres y 20 mujeres, ambos plasmaron información para el desarrollo de la investigación. Es importante hacer la mención de que estos sujetos fueron tomados al azar.

De estos 40 trabajadores fueron seleccionados 15 a los cuales se les aplicó una entrevista para poder reafirmar la información de la encuesta tomando a las personas más accesibles y que contestaran por iniciativa propia y sobre todo, sin ser de alguna manera obligados.

Teniendo ya realizado el marco teórico y terminada la investigación de campo se procedió a la interpretación y análisis de la información,

confrontando teoría y práctica, para posteriormente omitir juicios que ayudaran a transformar y obtener nueva información para poder resolver la problemática estudiada.

En este apartado se van a presentar los resultados organizados en categorías de análisis.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.2 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Percepción de los trabajadores sobre la capacitación y el desarrollo de sus actividades laborales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

José Gómez dice que la capacitación funciona como la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación con el desempeño de una actividad.

Por lo tanto la capacitación consiste en formar y adiestrar al sujeto proporcionándole los suficientes conocimientos y lograr en éste el desarrollo de las habilidades necesarias para realizar la tarea y de esta manera logre escalar mejores puestos de trabajo y vivir mejor (v. cap. 2).

De acuerdo con los resultados de la investigación aplicada a los trabajadores de Comercial Mexicana, consideran a la capacitación como el factor número uno, en cuanto a qué los motiva para que puedan desempeñar mejor su trabajo, y por consiguiente van a contar con una amplia gama de conocimientos relacionados con sus actividades laborales, Por consiguiente tendrán mejores resultados en su trabajo. Así conseguirán salir adelante y aprenderán otras cosas que resultan novedosas. Por lo tanto pueden resolver sus problemas, como por ejemplo contar con el surtido adecuado de mercancías al conocer los productos que se ofrecen. Los resultados que se obtuvieron en esta encuesta fue el 99% señaló que consideran importante

a la capacitación, en cuanto a la adquisición de conocimientos que les permite realizar más fácilmente sus funciones laborales, evitando cometer errores, y al mismo tiempo evitar accidentes, y solamente de 40 trabajadores encuestados, 1 persona que representa el 1% respondió que lo importante es el factor económico, es decir, a una mayor percepción económica se puede tener una mejor vida. Pero es importante hacer mención que esta persona que lo considero así es porque señala que la capacitación se da sólo de vez en cuando algunas de las opiniones de los trabajadores con relación con la capacitación son:

"Tenemos más conocimientos de nuestros productos y del departamento y aprendemos a conocernos así mismos"(Trabajador 1)

"El conocimiento es una de las herramientas indispensables para alcanzar calidad en cualquier actividad, y la práctica de este conocimiento es útil para lograr los objetivos en un plazo productivo"(Trabajador 2)

"La capacitación es importante para saber que métodos se utilizan en nuestras empresas y saber como ofrecer nuestros productos"(Trabajador 4)

"La capacitación es importante por que adquieres conocimientos para resolver problemas que se presentan"(Trabajador 7)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Desempeñamos mejor nuestro trabajo, por medio de la capacitación nos actualizamos en lo relacionado con él trabajo y obtenemos así buenos resultados y ganancias"(Trabajador 10)

"Con la capacitación puedo desarrollar bien mis funciones y puedo lograr mi desarrollo personal"(Trabajador 31)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por otra parte, el subgerente de recursos humanos argumenta al respecto "la capacitación consiste en dar las herramientas necesarias al trabajador para que éste pueda hacer bien su trabajo, en caso contrario, el trabajador no podrá realizar adecuadamente sus actividades y, por lo tanto, no llegarán a los objetivos deseados" (entrevista al subgerente/ J.M.T.V y L.E.V.R./2002).

Por eso en los últimos años la empresa ha invertido suficientes recursos para la implementación de cursos de capacitación que sirve para los empleados que tienen pensado ocupar un puesto de mayor jerarquía. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de inversión para capacitar al empleado son muy pocos los trabajadores que cuentan con una amplia capacitación de lo que hacen, ya que sólo se capacita correctamente al jefe de cada departamento; es decir los únicos que tienen un acceso más directo al manejo de los documentos, como son por ejemplo los manuales de y los cursos de capacitación impartidos por un organismo llamado universidad comercial mexicana, que el principal enfoque es el encargado del departamento quien de alguna forma es el responsable del departamento y a

la hora de algún problema este es el responsable de dar una aclaración o solución a problemas que se puedan presentar, y este en su caso es quien da una orientación a los que va a tener a su cargo en un determinado departamento. Por tal motivo resulta un reto el capacitar al empleado afectando todo esto en la rotación del personal, pues muchos empleados dejan el trabajo rompiendo el proceso de formación de trabajador y así se tiene que volver iniciar el proceso con el nuevo empleado, haciendo así un círculo vicioso.

El empleado, en teoría, sabe la utilidad de la formación; en la práctica reniega de ésta llamándole horas perdidas y sin sentido.

"Estoy de acuerdo en que necesitamos un poco de preparación para hacer mejor nuestro trabajo, pero lo bueno sería que lo dieran no cuando es nuestro descanso porque es el único momento que tenemos para descansar, sería bueno que no lo dieran como si estuviéramos trabajando, ya que es tanto en beneficio de la empresa como para nosotros"

(empleado/L.E.V.R y J.M.T.V/2002).

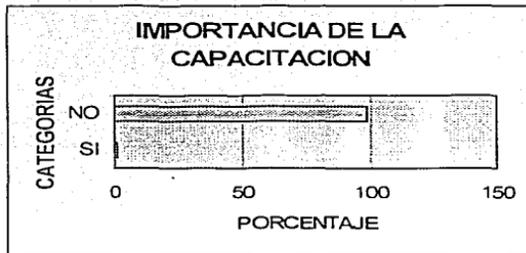
"Me gustaría realmente que hubiera una capacitación adecuada, porque cuando entré a trabajar, mi jefe de departamento me dijo como hacerle, pero no me dieron capacitación" (empleado/J.M.T.V y L.E.V.R/2002).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Siento que desarrollo bien mi trabajo, pero con una buena capacitación podría dar mejores resultados a la empresa, y me pueden tomar en cuenta para un mejor puesto" (empleado/L.E.V.R. y J.M.T.V/2002)

"Con una capacitación constante podría aprender varias cosas, y ocupar un puesto mejor y tener mejores beneficios" (trabajador/J.M.T.V y L.E.V.R/2002).

Con lo antes mencionado se puede ver que a mayor capacitación los trabajadores tienen más confianza a la hora de realizar sus actividades laborales, es decir cuentan con una serie de conocimientos que les permite tener un amplio criterio sobre las funciones que realizan, por lo tanto no son personas dependientes de los otros trabajadores para que les indiquen sus funciones que cotidianamente realizan dentro de la empresa.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.2.1 Factores que motivan al trabajador

En este apartado se describirá cuales son los principales factores que motivan al trabajador para que tenga un rendimiento adecuado dentro de las actividades que realiza en la empresa en la cual presta sus servicios.

##### a) Personales:

En la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow se menciona que las personas tienen cinco necesidades básicas, las cuales hay que ir pasando en un correcto orden para que la persona mantenga su motivación.

En tanto Díaz menciona que el trabajador mexicano tiene una serie de necesidades personales que satisfacer, que es lo que lo motiva y lo predispone para realizar las tareas o trabajos que realiza dentro de la empresa. Esto tiene que ver en gran medida con lo que menciona Maslow en su Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (ver-cap.3).

En la investigación de campo llevada a cabo en la empresa Comercial Mexicana los trabajadores opinan en la encuesta y en la entrevista, entre otras cosas, que su motivo para seguir trabajando es el sentirse útiles, que les reconozcan sus trabajos, el poderse superar, su misma familia es un motivo, el saber que pueden ser promovidos a algún puesto mejor. Eso es lo que resultó de la investigación de campo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Me siento bien cuando me reconocen el trabajo que estoy haciendo, eso me da ánimo para seguir adelante" (empleado/L.E.V.R y J.M.T.V/2002).

"Cuando estoy aquí en la empresa pienso en que todo lo que realice lo pueden observar, y si les gusta me pueden promover"

(trabajador/J.M.T.V y L.E.V.R/2002).

"Cuando pasa el subgerente y me felicita por lo que estoy haciendo me da gusto y le hecho más ganas, ya que él que me diga eso es bueno para mí"(trabajador/L.E.V.R y J.M.T.V/2002).

"El saber que de mi trabajo se van a beneficiar muchas personas me da una motivación para realizar mi trabajo cada día mejor"

(trabajador/J..M.T.V y L.E.V.R/2002).

"El bienestar propio y de mi familia y el compromiso con mi país"(Trabajador 16)

"El ambiente de trabajo, la necesidad y el gusto o satisfacción del ego para hacerlo"(Trabajador 20)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Por que me gusta mi área de trabajo y el trato directo con mis clientes además de la relación con mis compañeros"(Trabajador 24)

"Por otra parte el Subgerente de Recursos Humanos comentó que en la empresa la principal motivación que tienen los trabajadores es el ser

tratados como personas y reconocerles sus logros, es decir, demostrarles que son útiles para la empresa y que pueden ser promovidos de puesto de acuerdo a su desempeño" (entrevista al subgerente/ J.M.T.V y L.E.V.R./2002)

Ahora ya podemos señalar que existe una relación entre la teoría y la investigación de campo. Es importante relacionarlo con lo que señala Maslow y Díaz al decir que el trabajador se siente motivado porque necesita afecto, estima y autorrealización, es decir, se siente motivado porque en el mismo trabajo le reconocen las actividades que realiza, lo toman como una persona, no como un objeto, y además sabe que cada cosa que realice puede servirle para ocupar un mejor puesto.

Podemos concluir este factor señalando que la teoría tiene una congruencia con la investigación de campo realizada.

#### b) Económicos:

Maslow menciona en la teoría de la jerarquía de las necesidades que dentro de los factores que motivan al trabajador esta la necesidad de seguridad o de protección, tal como el tener un hogar, contar con ropa, salud y comodidad.

En tanto Díaz menciona que el trabajador mexicano tiene una serie de necesidades económicas que satisfacer, que es lo que lo motiva y lo predispone para realizar las tareas o trabajos que realiza dentro de la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

empresa, como por ejemplo el sentirse seguro en un puesto, y el obtener recursos para poder solventar los gastos que requiera él para sus diferentes necesidades. Esto tiene que ver en gran medida con lo que menciona Maslow en su Teoría de la jerarquía de las necesidades (ver-cap.3).

En la investigación de campo realizada los empleados mencionaron entre otras cosas que sus principales motivos para trabajar es el obtener algún beneficio económico, ya que lo que perciben como sueldo les sirve para comprarse ropa, comprar medicina e ir con el doctor cuando están enfermos, obtener ingresos para pagar la renta de su casa o porque saben que teniendo un trabajo podrán conseguir algún beneficio para adquirir un lugar donde vivir, además de que ese ingreso que reciben les puede ser útil para su familia y para darse gustos en algunos caprichos. De antemano saben que si su desempeño es el adecuado pueden obtener algún ascenso, y por ende eso dará como resultado que se tengan mejores ingresos económicos.

Algunas de las opiniones personales de los trabajadores son:

"Lo que me motiva a trabajar son las prestaciones y el sueldo"

(Trabajador 26)

"Mi hija y mi futuro"(trabajador 27)

"Es un apoyo para mis estudios universitarios"(Trabajador 28)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Porque me gusta mi trabajo, mi horario, más que nada me gusta porque mis compañeros son buenas personas conmigo y con todos los demás"(Trabajador 30)

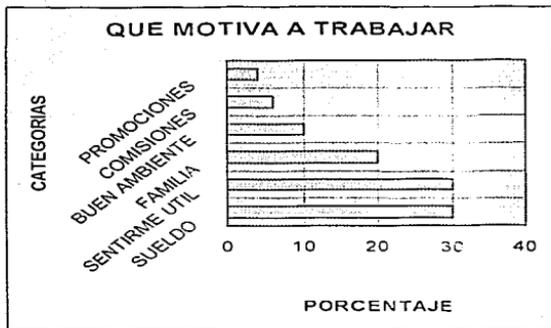
"Por cuestiones económicas, por ser mejor en la vida y realizarme como persona"(Trabajador 33)

"Principalmente el gusto por la actividad a realizar, posteriormente los beneficios obtenidos, los cuales siempre deberán ser en beneficio propio y familiar, de lo contrario todo desmotiva al desempeño"(Trabajador 39)

Por su parte el Subgerente de recursos humanos comentó que la motivación en cuanto al aspecto económico que tienen los trabajadores es el saber que pueden ser promovidos de puesto y ocupar uno mejor.

Se puede concluir señalando que las teorías tienen una congruencia con la investigación de campo realizada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### 4.3 Percepción del trabajador sobre la capacitación como factor motivante los objetivos de un puesto diferente al suyo (verical-2).

La relación que existe entre capacitación y motivación es muy estrecha, el contar con los suficientes conocimientos para poder desarrollar las tareas laborales, motiva al trabajador, fomentando un desarrollo dinámico de las actividades. Sin embargo algo que motiva a los trabajadores a aprender, son los factores de tipo personal, como lo describe la investigación de campo que se realizó en la tienda comercial mexicana nos dice que, lo que motiva a trabajar es el sueldo, el sentirse útil, el bienestar de la familia y el ser promovidos a mejores puestos en donde se tengan mejores prestaciones para poder vivir mejor.

La capacitación debemos entenderla como el camino que va a conducir a una persona o grupos de personas a obtener conocimientos , esto con la finalidad de que pueda alcanzar los objetivos que desee. Y la motivación es la forma que van a adoptar los sujetos para lograr sus objetivos, así que como podemos percatarnos van muy relacionadas.

Por su parte, el Subgerente de recursos humanos comentó al respecto la relación entre capacitación y motivación. Si le indican al trabajador como hacer sus cosas con la finalidad de que salgan bien y para que algún trabajador no sufra algún accidente, esto resultará motivante, por lo tanto la capacitación laboral, se enfoca en que se encuentre bien entrenado y pueda el trabajador rendir mejor en sus actividades, esto da como resultado un estímulo económico y jerárquico, que resulta por lo tanto motivante para el desarrollo de los trabajadores. (Entrevista Subgerente recursos humanos). Al respecto los

trabajadores señalan que en realidad es importante la capacitación laboral, porque al obtener conocimientos de cómo rendir mejor en su trabajo van a tener la oportunidad de ocupar un mejor puesto, y esto traerá como resultado un beneficio económico, es decir, al poder ocupar un puesto de más nivel sus ingresos también se elevarán.

Sin embargo la relación entre la capacitación y la motivación resulta todavía en la actualidad muy compleja en la aplicación, aún son muchas las personas que no cuentan con una adecuada capacitación, por no contar con el tiempo suficiente para capacitar al personal de cada departamento. Se observa que el trabajador se ocupa más por cumplir con las actividades de mantener al 100% sus exhibiciones en piso de venta, siendo tan sólo una de las cosas importantes del trabajo dejando otros aspectos descubiertos como por ejemplo todo lo que tiene que ver con lo administrativo y estar capacitándose día con día (observación directa/J.M.T.V./2002).

#### 4.3.1 Beneficios de la capacitación

Para Mendoza y Ramírez, el hombre es un ser educable, gracias a la educación es posible ayudar al hombre a desarrollarse en todas sus dimensiones. La sociedad existe por un proceso de transmisión de hábitos. La necesidad de la educación es exigencia para el individuo y la sociedad, y gracias a la capacitación, que es un proceso de enseñanza aprendizaje, orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades

y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo (ver-cap-2)

En tanto, en la investigación de campo se observó la importancia de la capacitación. Para los trabajadores es poder realizar las tareas laborales día con día, el poder contar con un adecuado panorama de conocimiento el cual propicia que el trabajador tenga más confianza en lo que hace; poder contar con herramientas para resolver conflictos que se presentan, así como contar con elementos para poder atender a la clientela.

El contar con una buena capacitación, permite al trabajador su estancia dentro de la empresa, factor que da pie a que este pueda mantener un hogar, brindándole a cada uno de los integrantes condiciones de vida aceptables. Para la empresa, contar con personal bien capacitado provoca el crecimiento y expansión de la empresa, pudiendo de esta manera dar más oportunidades a otras personas.

Lo anterior coincide con la opinión del Subgerente de recursos humanos, quien señala "el beneficio de la capacitación laboral, es tanto para la empresa como para los empleados ya que es una inversión tanto de dinero como de tiempo, pero eso va ayudar a la larga; si no le enseñas a la gente como utilizar sus herramientas puede sufrir un accidente. En cambio si los capacitas puedes tener mejores rendimientos hay más beneficios que

problemas, por lo tanto la importancia de la capacitación laboral, tanto para la empresa como para el empleado es elaborar bien el trabajo.

Se nota un rompimiento entre la concepción y la práctica pues la capacitación solamente llega a unas cuantas personas, las cuales a su vez transmiten sus conocimientos a los subordinados pero no de igual manera, es más espontánea, lo cual empobrece el conocimiento de las personas que reciben esta información, esto provoca que todavía se cometan errores que pueden significar pérdidas económicas para la empresa, lo cual pone en serio peligro el sistema de prestaciones con las que cuenta la empresa, al tener más pérdidas en un negocio de este tipo provoca un serio descenso en las utilidades y el resto de las prestaciones, por lo tanto es importante evitar el mínimo de pérdidas para que los trabajadores obtengan de ello mejores recompensas económicas.

#### 4.3.2 Características del trabajador que influyen en la valoración de la capacitación

En este apartado se describirán cuales son las características principales que influyen en la valoración de la capacitación, es decir, el valor que el empleado le da a la capacitación que se brinda en la empresa Comercial Mexicana.

EDAD:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La plantilla del personal con la que cuenta la tienda comercial mexicana en la ciudad de Uruapan es de 150 personas en donde el 60% son

personas jóvenes que se encuentran entre los 18 y 27 años de edad, el 40% restante son personas que se encuentra en una adultez intermedia que va de los 30 a 45 años de edad, por lo tanto estas últimas por contar con lo puestos más altos de la tienda son los responsables de capacitar a los más jóvenes.

La gente de nuevo ingreso en Comercial Mexicana tiene el deseo y la intención de superarse y obtener mejores resultados dentro de la empresa, es por eso que para ellos es importante el obtener o contar con capacitación para desempeñar mejor su trabajo y que no tengan problemas al momento de estar laborando.

Algunas de las opiniones que el personal tiene para valorar la capacitación son:

"Sería bueno más capacitación, que capacitaran antes de ocupar el puesto"

(trabajador 7/L.E.V.R y J.M.T.V./2002).

"Que el encargado de la tienda (Gerente), nos dé por lo menos una vez al mes capacitación, porque se acercan las temporadas y ni siquiera te avisan como trabajar" (trabajador 8/J.M.T.V y L.E.V.R./2002).

"Actualizarnos en cada uno de los programas que se llevan a cabo en la tienda para tener un mejoramiento en la empresa y en los trabajadores"

(trabajador 9/L.E.V.R y J.M.T.V./2002).

"Que la persona que vaya a dar la capacitación sepa darlo, es decir que sea la persona idónea" (trabajador 10/J.M.T.V y L.E.V.R./2002).

Por lo tanto podemos decir que con estas opiniones las personas más jóvenes, en cuanto a edad se refiere; y por lo tanto nuevas en la tienda necesitan que se les brinde una capacitación amplia y efectiva para que éstos adquieran confianza y hagan bien las cosas en su trabajo.

#### SEXO:

Actualmente en esta sucursal se cuenta con partes iguales tanto de hombres como mujeres, y las mujeres cuenta con un nivel de estudios de bachillerato, en tanto que los hombres solamente cuentan con secundaria, lo que indica que las mujeres se preocupan más por superarse día con día, en tanto que los hombres solamente se preocupan más por sacar adelante sus actividades laborales que resultan un tanto más pesadas con relación con el de las mujeres y esto implica más tiempo para realizarlas teniendo como resultado el factor tiempo que resulta muy poco para poderse capacitar o retroalimentarse entre los mismos integrantes del departamento o área. Las mujeres en estos tiempos desean superarse, y es por eso que ven y destacan la importancia de la capacitación, ya que lo ven como un conocimiento nuevo; para los hombres es importante el contar con una capacitación porque tendrán más conocimientos, y por tal motivo serán capaces de ocupar un mejor puesto dentro de la empresa.

"A mí lo que realmente me importa es sacar dinero para dárselo a mi familia"

(trabajador/J.M.T.V y L.E.V.R./2002)

"Por el trabajo que tengo no hay tiempo para estar capacitándome"

(trabajador/L.E.V.R y J.M.T.V./2002).



"Considero que si me capacito voy a tener mejores oportunidades para mi familia" (trabajadora/J.M.T.V y L.E.V.R./2002)

"Con la capacitación que recibo me siento más capaz en lo que realizo" (trabajadora/L.E.V.R. y J.M.T.V-2002).

#### ASCENSOS:

Como ya se mencionaba en el capítulo dos, la capacitación dota de herramientas o conocimientos para que las personas puedan realizar más eficiente y satisfactoriamente su trabajo, los conocimientos que el personal recibe en los diferentes cursos de capacitación y aplicándolos en la práctica, no todos los llevan cabo de acuerdo con las políticas de la empresa. Sin embargo las personas que cumplen adecuadamente con los procedimientos en base a las políticas de la empresa, son tomadas en cuenta para ascender al puesto inmediato al que se tenga, de esta manera el trabajador puede gozar de mejores prestaciones por lo que haga y con ello mejora su calidad de vida y la su familia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En esta empresa todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades de ascender y mejorar su calidad de vida pero solamente el desempeño, el interés y la eficacia con que cada persona haga su trabajo, es lo que determina quien asciende y quien no, las personas que no son eficaces, simplemente se estancan y ahí se quedan hasta que éstos decidan lo que mejor les convenga, cabe mencionar que los puestos a los cuales pueden ascender dependiendo del nivel de estudios de los trabajadores ,

puede ser desde una jefatura en un departamento determinado hasta una subgerencia en el ámbito administrativo.

#### 4.4 Capacitación Continua

En este apartado se analiza e interpreta la ventaja que la capacitación laboral brinda a los trabajadores en su desempeño laboral; dentro de estos aspectos se encuentran factores personales que de alguna forma motivan al empleado a preocuparse por aprender nuevas cosas, otro factor, es desde el punto de vista de la empresa el por qué le conviene que el personal que labora dentro de ella cuente con un amplio conocimiento y experiencia en su trabajo, por último los beneficios que proporciona la capacitación laboral a la sociedad en general.

#### PERSONALES

Con relación a este aspecto dependiendo de las necesidades que el empleado tenga es como se ve motivado para aprender nuevas cosas.

Para Abraham Maslow, en su teoría de la jerarquía de necesidades, muestra cinco necesidades jerarquizadas básicas las cuales deben ser satisfechas estas son: fisiológicas, seguridad o protección, afecto, estima y autorrealización, en esta última es donde el sujeto tiende a perfeccionar y utilizar plenamente las capacidades y habilidades con las que cuenta

(ver-cap-3).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto si el sujeto tiene realizadas estas necesidades, resulta motivante seguir aprendiendo cosas nuevas que le pueden servir para toda su vida, o mejor dicho llevar un proceso de aprendizaje permanente en donde día con día se estén capacitando continuamente de lo que acontece en su trabajo para que de esta forma le resulte más fácil sus realizar sus funciones.

Por su parte Huberman(1990), considera que la educación permanente, es un proceso que dura toda la vida y se lleva a cabo tanto formal y sistemáticamente dentro de currícula reglamentados, así como también no formal e informalmente por el intercambio de experiencias en una participativa vida cotidiana.

Entonces la educación permanente está encaminada a la adquisición de conocimientos a lo largo de toda la vida y a la aplicación de ellas en la vida cotidiana del sujeto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la investigación de campo efectuada en la comercial mexicana, se realizó una encuesta, donde se les preguntaba la importancia de la capacitación para desarrollar el trabajo, y el 100% de los trabajadores coincide, en que la capacitación laboral si es de gran importancia ya que ésta permite el desempeño adecuado en el trabajo, permite salir adelante y se pueden aprender nuevas cosas y esto con la finalidad de resolver problemas y poder conocer mejor los productos que se venden.

Algunas de las opiniones de los trabajadores que fueron entrevistados con relación a las ventajas y beneficios de la capacitación son:

"Con mayor capacitación hago mejor las cosas y no tengo tantos errores, y hago mejor mi trabajo".

"Más seguridad y mejor conocimiento para lo que estoy haciendo y más atención a las personas que sirvo".

"La capacitación es uno de los factores indispensables para cualquier actividad laboral, sin una buena capacitación, sin conocimientos actualizados es difícil desarrollar una buena actividad laboral".

"Es importante para realizar el trabajo con una mejor calidad. Para mi persona es importante por qué lo que me den lo puedo aplicar aquí o en otro lado".

"El nivel intelectual va creciendo a medida que uno va aprendiendo nuevas cosas".

"Brindar mejor desarrollo a mi familia y poder dejar contentos a los clientes".

"Le ayuda a uno a desenvolverse, a ser creativo y a tener iniciativa propia".

"Aprender más, capacitarme más y valorarme más como ser humano y poder crecer como persona".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Por su parte el Subgerente de recursos humanos, en una entrevista que se le aplicó, mencionó que la importancia de la capacitación laboral es mucha, por qué esto se ve a través del tiempo, en los últimos seis años se

han estado metiendo muchos recursos a la capacitación laboral, tan así que hay un programa básico de capacitación que se lleva en las tiendas y también un programa de desarrollo que sirve para los empleados que tienen miras a ocupar un puesto de mayor jerarquía" (Entrevista Subgerente de R. H.).

De esta forma lo anterior refleja que la capacitación laboral es un pilar muy importante para que todas las personas puedan realizar adecuadamente sus actividades de trabajo, sin embargo debido a la transferencia del personal que existe dentro de la tienda y a los constantes reingresos del personal nuevo todavía es un gran reto para la empresa brindar una buena capacitación para los trabajadores.

## EMPRESA

Este aspecto tiene que ver en gran medida con los principios o filosofía que comercial mexicana promueve con relación a los empleados, cuando dice, "la empresa necesita personas con un deseo de integrarse a la organización y hacer carrera con ella", por lo tanto la importancia o ventaja de la capacitación en conjunto con la empresa está encaminada al éxito de sus trabajadores (ver-cap-1).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto el objetivo de un centro de capacitación en la empresa (capacitación interna), se podría entender de la siguiente manera: para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la

función de la capacitación, que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado y capacitado para que sea capaz de desarrollar sus funciones (ver-cap-2).

Algunos de los objetivos de la capacitación propuestos por Ramirez y Siliceo se enfocan principalmente en:

a)Trabajador

- 1) Complementar y ampliar conocimientos para el desarrollo permanente de los recursos humanos.
- 2) Desarrollo de la persona que le permita efectuar cambios positivos en su quehacer personal y en el desarrollo de sus actividades.
- 3) Incremento y desarrollo de la de la madurez mental y social del individuo que le permitan afianzar una responsabilidad del trabajo.

b)Empresa

- 1) Adquisición de conocimientos que le permitan actuar eficazmente sobre la realidad vivencial de su yo, de su trabajo y de su empresa y del cumplimiento del entorno.
- 2) Desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.
- 3) Satisfacer necesidades presentes de la empresa, con base en conocimientos y actitudes (ver-cap-2).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En una entrevista llevada a cabo con el Subgerente de recursos humanos comentó que la importancia de la capacitación laboral, "es tanto para la empresa como para el trabajador, ya que es una inversión en donde estas metiendo, tiempo y dinero y esto te va ayudar a la larga".

"Si no le enseñas a la gente como utilizar las herramientas puede sufrir algún accidente. En cambio si se le capacita puedes tener mejores rendimientos. Hay más beneficios que problemas por eso la importancia de la capacitación, tanto para el empleado, como para la empresa reside en elaborar bien el trabajo" (Entrevista Subgerente de R.H.)

Como resultado de esta parte, se puede decir, que la capacitación laboral resulta de gran importancia para la empresa, así mismo para el trabajador.

Es decir, el trabajador por su parte el estar bien capacitado puede realizar bien sus funciones, de esta forma comete menos errores, puede lograr un mejor servicio al cliente el cual merece un trato justo, y en su persona el individuo puede lograr un mejor nivel de vida tanto personal como para su familia, si cuenta con un amplio conocimiento del entorno en el que se desenvuelve puede lograr mejores oportunidades de puestos, en donde va a poder percibir un mejor salario que le va a permitir vivir más dignamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## SOCIEDAD

Contar con personas mejor preparadas propicia en la sociedad un avance, de los países como lo explica Ramírez(1993), el hombre es un ser educable por naturaleza, gracias a la educación es posible ayudar al hombre a desarrollarse en todas sus dimensiones. La sociedad existe por un proceso de transmisión biológica y un proceso en la transmisión de hábitos. La necesidad de la educación es exigencia para el individuo y la sociedad.

Por su parte la OCD(1996), considera que el aprendizaje permanente constituye en la actualidad el principio rector de las estrategias y políticas en donde se pueden lograr objetivos, que van desde el bienestar económico del país y la competitividad de éste, hasta la realización personal, así como la integración de la sociedad, por lo tanto el gobierno debe implementar programas de capacitación donde estos cursos puedan estar al alcance y posibilidades de todas las personas sin distinguir clase social.

En la actualidad podemos ver con tristeza que estas oportunidades de capacitación, en alguna área solamente las alcanzan unos cuantos, el resto de las personas, cuentan con muchas limitaciones principalmente educativas, que no cubren los requisitos para poder ingresar a una empresa a trabajar, obligando de esta manera a las personas a dedicarse a otros tipos de trabajo en el cual no hay ningún progreso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Contar con una sociedad preparada con un buen nivel educativo

garantiza el progreso de todos a un mejor nivel de vida tanto de las personas como del país.

Desgraciadamente en nuestra sociedad mexicana, este aspecto se ve utilizado, solamente unos cuantos son los afortunados de alcanzar niveles educativos que les abren puertas en el mercado laboral, mientras que el gobierno, no fomenta educación y capacitación, que esté a las posibilidades de todos siempre existirán sociedades atrasadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

La capacitación laboral juega un papel muy importante en la motivación de los trabajadores, de ella depende en gran medida que los trabajadores tengan conciencia de lo que hacen y de cómo lo hacen, es decir, de esto depende que los trabajadores realicen de una forma adecuada sus actividades en el trabajo.

Por lo tanto la capacitación laboral da al trabajador la suficiente confianza para poderse desarrollar y hacer lo que mejor le convenga para mejorar su trabajo, sin embargo, existen algunos factores que motivan al empleado para trabajar y por lo tanto seguir aprendiendo cosas nuevas que le van a servir para que realice más fácilmente sus actividades del trabajo.

Los factores personales resultan de gran importancia para el trabajador porque de esta manera puede sentirse útil y demostrar que cuenta con el suficiente potencial para desempeñar un puesto dentro del sector productivo; el factor económico, que gracias al desempeño de su trabajo a cambio de eso es remunerado al percibir un sueldo que le va a permitir solventar gastos personales y va a poder proporcionar un mejor nivel de vida a su familia o personas que se encuentren a su alrededor.

Otro factor muy importante es el ambiental, de éste depende en gran medida que el trabajador siga dando su potencial al máximo, el contar con un ambiente dinámico y de buena relación entre sus compañeros resulta muy motivante.

En la actualidad nos preguntaríamos ¿Cuál es el lugar que ocupa la capacitación en la escala de necesidades del trabajador? La capacitación laboral tiene todavía grandes retos que cumplir con los trabajadores y con la sociedad, vemos con tristeza que existen personas que cuentan con una adecuada capacitación y que sin embargo son personas que no les interesa sobresalir y ser mejores que las personas que se encuentran a su alrededor, cometen errores como si fueran principiantes en el trabajo, esto es uno de los retos que la capacitación tiene y que debe encausar el conocimiento de las personas y enfocarlos en las actividades de su trabajo con la finalidad de que lo realicen más eficazmente y hagan de sus centros de trabajo los mejores, en donde no existan pérdidas principalmente económicas, que son las que perjudican la utilidad de la empresa y por lo tanto la de los trabajadores.

En Comercial Mexicana es muy importante que se implementen cursos de capacitación para todos los trabajadores por igual, de esta manera se les brinda una formación integral de conocimientos, en donde todos hablen el mismo idioma, se concientiza a la gente y por consiguiente se

libera a los empleados de la ignorancia de las actividades que este desempeña, con esto se puede garantizar que el trabajador sienta cierto afecto por su centro de trabajo y pueda hacer mejor sus actividades laborales día a día.

La empresa por su parte debe contar con buenos programas de capacitación actualizados de acuerdo al contexto y tomando en cuenta la competencia que se tiene. Podrá contar con gente eficaz y capaz de resolver problemas tanto de acomodo, surtido y administrativos. Así como estrategias para poder incrementar ventas que es la base de esta empresa, esto garantiza la prosperidad de la organización así como la expansión y posiblemente a nivel mercado la coloque en los primeros lugares, pero para poder lograrlo se deben capacitar por igual todos los trabajadores, sin distinguir rangos, poder establecer un conocimiento lineal en donde todas las personas hablen el mismo idioma, solamente así podrán formar un buen equipo de trabajo y por lo tanto salir adelante.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## SUGERENCIAS

A continuación se dan a conocer algunas sugerencias para mejorar la capacitación como factor de motivación para el trabajador dentro de la empresa Comercial Mexicana:

1. Implementar cursos de capacitación para el personal en general, sin hacer distinciones de puestos.
2. Realizar actividades sociales ( recreativas, culturales ) que mejoren la relación entre los trabajadores y la gerencia administrativa.
3. Proporcionar incentivos a los trabajadores que tengan un mejor desarrollo en su trabajo.
4. Promover oportunidades de crecimiento a los trabajadores más sobresalientes en su trabajo.
5. Que sean reconocidos los trabajadores por la eficiencia del trabajo que estos realizan.
6. Mejorar los salarios de los trabajadores dependiendo de las habilidades y destrezas que estos tengan.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

7. Fomentar un buen ambiente de trabajo entre los trabajadores.

8. Establecer un trato equitativo entre los trabajadores, sin importar el nivel de estudios con los que estos cuenten.

9. Formar a los trabajadores en temas de relaciones humanas con el fin de brindar un mejor servicio al cliente.

10. Rolar los horarios de los trabajadores, con el fin de no caer en una rutina de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

ALDAG, Ramón J. (1989). Diseño de tareas y motivación del personal. Ed. Trillas, México

ARIAS, Fernando G. Administración de recursos Humanos. Ed. Trillas, México

BOLLES, Robert C. (1990) Teoría de la motivación: investigación experimental y evaluación. Ed. Trillas, México.

CERTO, Samuel C. Administración Moderna. Ed. McGraw-Hill, México.

COFER, C. N. (1982). Psicología de la motivación: Teoría e investigación. Ed. Trillas, México

Comercial Mexicana (1998). Manuales de capacitación

DELL, Twyla. (1991). La motivación en el trabajo: El desarrollo de una actitud positiva en el empleo. Ed. Trillas, México.

Enciclopedia de Psicopedagogía (1999). Teoría de los refuerzos. Ed. Océano. México.

MANKELIUNAS, Mateo V., comp.. (1996). Psicología de la motivación. Ed. Trillas. México.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MASLOW, Abraham H. (1991). Motivación y Personalidad. Ed. Díaz de Santos, Madrid España.

PARKIN, W. GEORGE (1976). Hacia un modelo conceptual de educación permanente. Ediciones de promoción cultural, S. A. Barcelona, España.

ROSENBAUM, Bernarn L. (1995). Como motivar a los empleados de hoy: Modelos motivacionales para gerentes y supervisores. Ed. McGraw-Hill, México.

S/A (1977). Guía de acción para la motivación del personal. Ed. Diana, México.

VROOM, Victor H. (1988). Motivación y alta dirección.

PINTO, Roberto (1997). Proceso de Capacitación

REZA, Jesús C. (1999). Como aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones.

RODRIGUEZ, Mauro. Psicología del mexicano en el trabajador. Ed. Mc. Graw-Hill. 2002.

Tamayo, Mario. El proceso de la investigación científica. Ed. Limusa. 2002.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**VIDEOS**

**Comercial Mexicana (2000) Videocasete: Filosofía de la Comercial Mexicana.**

**Comercial Mexicana (2000) Videocasete: Inducción de personal.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## REVISTAS

HERNANDEZ, Pedro G. (Junio de 1990). Revista: Primero motivación después eficacia. México.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## GUIA DE ENTREVISTA A TRABAJADORES

- a) Edad
- b) Sexo
- c) Nivel Educativo
- d) Puesto
- e) Tiempo laborando en la empresa
- f) Ascensos
- g) Hubo capacitación
- h) Departamentos en que ha trabajado
- i) Importancia que tiene el aprendizaje en su trabajo
- j) Considera a la capacitación como una motivación
- k) Beneficios que deja la capacitación
- l) Alguna sugerencia para realizar la capacitación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## GUIA DE ENTREVISTA AL SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS

- a) Edad
- b) Sexo
- c) Profesión
- d) Puesto de trabajo
- e) Tiempo laborando en la empresa
- f) Ascensos
- g) Hubo capacitación
- h) Departamentos en que ha trabajado
- i) Importancia que tiene el aprendizaje en su trabajo
- j) Considera a la capacitación como una motivación
- k) Beneficios que deja la capacitación
- l) Alguna sugerencia para realizar la capacitación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## GUIA DE ENCUESTA A TRABAJADORES

1. Consideras que la capacitación es importante para desarrollar tu trabajo

SI NO

Por qué

2. Menciona las cosas que te motivan a realizar tu trabajo

3. ¿Qué condiciones requieres para mejorar tu desempeño laboral?

(enuméralas del 1 al 6)

( ) Mayor capacitación

( ) Mejor trato de tus superiores

( ) Mejor ambiente de trabajo

( ) Mayor salario del que tienes

( ) Mayor reconocimiento por lo que haces

( ) Mejores relaciones entre tus compañeros

Otros, menciónalos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN