



UNIVERSIDAD LATINA, S.C.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

**“COMO INFLUYE LA MOTIVACIÓN DENTRO DE LOS CURSOS
DE CAPACITACIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL DE LOS
DERECHOS HUMANOS”.**

**T E S I S
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA:
FRAU CHETERQUÍN LUIS FERNANDO
LUGO LÓPEZ KARINA**

ASESORA DE TESIS: LIC. JULIETA NISHISAWA CALATAYUD.

Mayo 2009.



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.

DEDICATORIA DE KARINA LUGO LOPEZ.

A Dios.

Le agradezco al señor todo lo que me ha dado y por lo que ha hecho por mí.

A mi Padre.

José Arturo Lugo Domínguez, por ayudarme a alcanzar cada uno de mis sueños e ilusiones, por darme el tiempo, por confiar en mi y compartir conmigo este momento, gracias por tu paciencia, por enseñarme lo que sabías y permitirme que aprendiese mucho mas por mi propia cuenta. Tú me motivaste para crecer y mantener en alto mi cabeza, espero seguir haciéndolo para siempre, por que para siempre me recordará lo importante que fue tu apoyo para mí.

A mi Madre.

Magdalena López López, que es la persona más valiosa de este mundo, por ser un gran pilar en mi vida, pero antes que nada te agradezco por ser mi amiga, por confiar en mi, por comprenderme y apoyarme en los momentos mas difíciles, estoy contenta de haber sido bendecida con una madre y amiga tan maravillosa como tú.

A mi Hermano.

Luis Arturo, por ser un gran hermano y amigo con el cual he contado con su apoyo en todo momento, por aguantar mi mal genio, por haberte privado de grandes momentos a mi lado.

A mis familias.

Lugo Domínguez: A mis abuelos Alfonso Lugo Arredondo y Benita Domínguez Rosales.

A mis tíos: Alfonso – Yolanda, Mario, Argelia, Adriana, Edilia, Carlos – Araceli, Juan – Andrea.

López López:

A mis tíos: Enrique, Maru, Arturo, Felipe, Raúl, Pilar, Lilia y a mi Crayola “Quique”.

Y en especial a mi tío Javier Alcalá por su apoyo.

Al matrimonio.

Romero Najera, por el apoyo y por su amistad incondicional.

A mis amigos.

Olenka, Baltazar, Cecilia, Edgar y Fernando, ahora me he dado cuenta de que nuestra amistad se ha hecho más estrecha gracias a que juntos hemos superado muchos problemas y no me queda duda que nuestra amistad perdurara por siempre y aunque lleguemos a tomar caminos diferentes sabremos encontrar la forma de mantenernos en contacto para seguir apoyándonos. Por siempre 100% amistad.

A mi Asesora de Tesis.

Profesora Julieta, no me resta más que darle las gracias por compartir con nosotros su tiempo, conocimientos y sabiduría. Pero sobre todo por su gran amistad y afecto.

A todos y cada uno de mis maestros, por compartir sus conocimientos, tolerancia y amistad con cada uno de nosotros.

A mi gran amigo y compañero de tesis.

Fernando, por que juntos supimos vencer todos los contratiempos y finalmente nos demostramos que nuestra amistad y compañerismo es mas firme con lealtad y sinceridad.

Finalmente no es por que se me haya olvidado, sino por que quiero agradecerle a una persona muy especial para mí.

Al ángel que dios nos reclamo solo quiero decirte que eres y seguirás siendo para mí una persona muy especial en mi vida, contigo aprendí que con garras y dientes se pueden alcanzar las metas, así como también que la vida nos lleva a un final y que ese final va hacer de acuerdo a tu manera, tu sabes cuan tan grande es mi cariño, admiración y respeto que te tengo, por ser esa gran mujer, madre, hermana, tía, suegra, abuelita, pero sobre todo por ser una gran amiga conmigo.

No me queda mas que darte las gracias y pedirte que desde el lugar en donde dios te tenga siempre me mandes tus bendiciones.

Alicia López Rodríguez.

DEDICATORIA DE LUIS FERNANDO FRAU CHETERQUÍN.

A Dios.

Le agradezco al Señor todo lo que me ha dado.

A mis abuelos José Frau González y Luisa Macías de Frau.

Muchas gracias por todo lo que han hecho por mi desde el principio de la carrera, por su apoyo y confianza, los quiero.
Que Dios los bendiga siempre donde quiera que estén.

A mi Padre.

José Luis Frau Macías, gracias por tu apoyo y por enseñarme a hacer un hombre responsable. Gracias por darme la vida porque de no ser así no estaría aquí en este momento.

A mi Madre.

Martha Cheterquín Martínez, te agradezco tu confianza, tu cariño, tu amor incondicional, sobre todo por enseñarme a seguir siempre adelante.
Gracias por darme la vida porque de no ser así no estaría aquí en este momento.

A mis Hermanas.

María Carolina Frau Cheterquín y Andrea Violeta Frau Cheterquín, les doy las gracias por todo su apoyo en este momento y por su amor incondicional.
Por su confianza, comprensión. Por aguantarme mi carácter y por quererme tal como soy.

A mis Tías Violeta Frau y Paloma Frau.

Gracias por su apoyo y por estar pendientes de mí, por su confianza y cariño.

A mis amigos.

Baltazar, Olenka, Cecilia, Edgar, Tania, Angélica y todos mis compañeros de clase muchas gracias por darme su lealtad, confianza, respeto, pero sobre todo una gran amistad que esperemos que dure para siempre.

A mi Asesora de Tesis.

Profesora Julieta Nishisawa Calatayud, muchas gracias por sus enseñanzas y sabiduría, por su amistad y cariño.

No hay que olvidar a todos nuestros profesores de carrera, también les agradezco por sus enseñanzas y conocimientos.

A mi compañera de tesis y amiga.

Karina, no tengo palabras para decirte todo lo que has hecho por mí, te agradezco tu amistad, compañía, lealtad, honestidad, cariño y comprensión. Seremos amigos toda la vida.

A Sarahi Romero.

Te quiero agradecer todo el apoyo y el amor incondicional que me has dado, por tu sinceridad y honestidad, por tu cariño y por ser como eres, muchas gracias.

También por dejarme entrar en tu vida, eres lo mejor que me ha pasado, te amo.

A la Familia Romero Montes de Oca.

Les doy las gracias por todo su apoyo y confianza.

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO I. CAPACITACIÓN.	1
1.1. Definición de Capacitación.	1
1.1.1. Bases de Capacitación.	1
1.1.2. Tipos de Capacitación.	1
1.1.3. Ventajas y Desventajas.	1
1.1.4. Adiestramiento.	2
1.1.5. Análisis de las necesidades de Capacitación.	2
1.2. Marco Legal de la Capacitación.	3
1.3. Objetivos de la Capacitación.	9
1.4. Sistemas de Capacitación.	9
1.4.1. Implementación de sistemas de capacitación.	10
1.5. Etapas de los diferentes programas de Capacitación.	12
CAPÍTULO II. MOTIVACIÓN.	18
2.1. Conceptos de Motivación.	18
2.2. Tipos de Motivación.	19
2.3. Motivación y Conducta.	19
2.4. Diferencias entre Motivación y Satisfacción.	20
2.5. Motivación Social.	20
2.6. Ciclo motivacional.	22
2.7. Técnicas de Motivación.	23
2.8. Principales Teorías de Motivación.	25
2.8.1. Teoría de Abraham Maslow.	25
2.8.2. Teoría de Frederick Herzberg.	27
2.8.3. Teoría de Douglas Mc.Gregor.	27
2.8.4. Teoría de Mc Clelland.	28
2.8.5. Teoría de J. Stacy Adams.	29
2.8.6. Teoría de Skinner.	29
2.8.7. Teoría de Víctor H. Vroom.	29
2.8.8. Teoría de Nadler y Lawler.	30
CAPÍTULO III. EMPRESA.	31
3.1. Principales Conceptos de Empresa.	31
3.2. Antecedentes de la Empresa.	31
3.3. Clasificación de las Empresas.	33
3.4. Recursos de la Empresa.	36
3.5. Áreas Funcionales.	37
3.6. Comisión Nacional de los Derechos Humanos.	38
3.6.1. Campañas y Actividades que ofrece la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.	44

3.6.2. La Capacitación como herramienta fundamental de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.	46
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	47
4.1. Planteamiento del problema.	47
4.2. Hipótesis.	47
4.3. Identificación de las variables.	47
4.4. Definición operacional de las variables.	48
4.5. Población.	48
4.6. Muestra.	48
4.7. Instrumento.	48
4.8. Procedimiento.	49
Resultados.	50
Análisis de los Resultados.	65
Conclusiones.	67
Anexo.	69
Bibliografía.	71

Introducción.

En la actualidad las organizaciones enfrentan grandes problemas con respecto a la motivación de su personal, esto provoca el ausentismo en los cursos de capacitación ocasionando que no se sientan satisfechos en su trabajo.

Consideramos que el capital humano ha sufrido la pérdida de importancia en las organizaciones en las que se labora, ya que es una herramienta más la cual hay que explotar con la finalidad de obtener mayores beneficios para el desempeño del personal.

Por ello es importante motivar al personal mediante diferentes técnicas de motivación que les permita llegar a la satisfacción en el trabajo en cada una de las actividades que desempeñan, y así obtener beneficios tanto para la organización como para cada uno de sus miembros.

Cada organización es diferente, por que su cultura organizacional, metas y objetivos al igual que el personal reacciona de acuerdo a las situaciones que se les presenta, por ello es más difícil saber si realmente el personal se encuentra capacitado y motivado dentro de su trabajo.

En el presente estudio se determinará si el personal de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos está motivado dentro de los cursos de capacitación.

Este estudio consta de cuatro capítulos. La teoría se explica en los tres primeros capítulos y en el cuarto se desarrolla la metodología de la investigación.

Por lo tanto consideramos importante realizar una investigación que nos facilitará la utilización del material, la fácil comprensión de la información, aplicando el instrumento y un análisis de resultados.

En el capítulo I, se menciona el concepto de capacitación, marco legal, así como su detección de necesidades.

En el capítulo II, se desarrollan los conceptos de motivación, así como las principales teorías de motivación, ya que consideramos que a través de ella se puede llegar a la satisfacción.

En el capítulo III, se desarrollan diferentes conceptos de lo que es una empresa, su clasificación, los elementos con los que cuenta, sus áreas funcionales, así como una descripción general de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, en donde se llevo a cabo la investigación.

En el capítulo IV, se plantea un estudio, en el cuál se determina si el personal de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, se encuentra motivado en los cursos de capacitación, en este capítulo se describe la metodología de la investigación que utilizamos, se plantea el problema, se establece la hipótesis, se identifican y determinan las variables, así como el procedimiento para la obtención de la información.

Por último, se interpretan los resultados, se exponen las conclusiones y se establecen alternativas de solución.

CAPÍTULO I. CAPACITACIÓN.

En este primer capítulo analizaremos el concepto de capacitación, los tipos de capacitación, marco legal, así como la detección de necesidades.

1.1. Definición de capacitación.

La [capacitación](#) se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un [procedimiento](#) planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el [personal](#) administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la [eficacia](#) en el logro de las metas organizacionales.

1.1.1 Bases de la capacitación.

La capacitación del personal se obtiene sobre dos bases fundamentales:

- El [adiestramiento](#) y Conocimientos del propio oficio o labor.
- La satisfacción del trabajador por lo que realiza. No se puede exigir [eficiencia](#), ni [eficacia](#) en el desempeño a alguien que no está satisfecho con lo que hace o con el trato o recompensa que recibe.

1.1.2. Tipos de capacitación según Alfonso Siliceo Aguilar (1999).

- Capacitación Inmanente: Es aquella que se origina adentro del grupo, es decir, a la que es [producto](#) del intercambio de experiencias o es el fruto de la [creatividad](#) de alguno de sus integrantes que luego se trasmite a los otros.
- Capacitación Inducida: Es aquella que proviene de las enseñanzas de una [persona](#) extraña al grupo. Ejemplo: los [cursos](#) que suelen dictarse en las [empresas](#).

1.1.3. Ventajas y desventajas según Alfonso Siliceo Aguilar.

El primer tipo de capacitación es el más efectivo, porque el personal se siente más vinculado con la empresa, en tanto que el otro tipo de capacitación por lo general es impuesta por la [dirección](#) empresarial por lo que el personal lo toma sin mucho [interés](#). Con lo mencionado no queremos decir que tal [método](#) resulte improductivo, en otras palabras tendrá que ser dirigida a [grupos](#) relativamente pequeños y teniendo en cuenta el interés [laboral](#) particular de sus componentes.

Otro de los puntos que se debe tener en cuenta sobre este particular, es que la capacitación puede resultar un arma de doble filo para aquellas [empresas](#) que la organizan pretendiendo elevar la [productividad](#) o la mejor [atención al cliente](#), si paralelamente, no introduce los modernos conceptos de las relaciones públicas en su [gestión](#) empresarial. No debe olvidarse que cuando más capacitada sea una persona, más exigente será por lo que deben implantarse conjuntamente la política de capacitación con la satisfacción de recursos humanos.

1.1.4. Adiestramiento.

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, implican la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, [actitudes](#) frente a aspectos de la organización de la tarea y del [ambiente](#). El [adiestramiento](#) a menudo está orientado de manera directa a las tareas y [operaciones](#) que van a ejecutarse.

1.1.5. [Análisis](#) de las necesidades de capacitación.

Las necesidades de capacitación dentro de una organización deben contener tres tipos de [análisis](#):

- Análisis de [Organizaciones](#).
- Análisis de [Funciones](#).
- Análisis de Personas.

1.- Análisis de Organizaciones: Se centra principalmente en la determinación de los objetivos de [la empresa](#), sus recursos y la localización de éstos y su relación con el objetivo.

2.- Análisis de [Funciones](#): Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo.

3.- Análisis de Personas: Examina el [conocimiento](#), las [actitudes](#) y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipos de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipos de modificaciones deben hacer a su [comportamiento](#). La determinación de las necesidades de capacitación sobre la base de los análisis de funciones se revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la [administración](#), en términos de [liderazgo](#), [motivación](#), comunicación, dinámicas de [grupos](#), relación de [conflictos](#), implantación de cambios. Una vez determinada las necesidades de capacitación, se eligen los [métodos](#) (conferencias, reuniones de grupos, análisis de casos, etc.) de acuerdo a las posibilidades que tengan para proporcionar la capacitación necesaria. Después se estimula al capacitado a que siga el programa. Si el individuo esta dispuesto a recibir la capacitación participa en el programa, mediante éste adquiere nuevos conocimientos y aptitudes. Si cumple con el programa el individuo recibe una recompensa por su desempeño, si [muestra](#) un [comportamiento](#) adecuado después del mismo. También recibe retroalimentación detallada sobre su nivel de [desempeño](#) y sobre los ajustes continuos que pueda requerir. ¹

¹ Siliceo Aguilar Alfonso, "Capacitación y desarrollo de personal", Editorial Trillas, México; 1999

1.2. Marco Legal de la Capacitación.

El artículo 123 Constitucional tiene su origen en la Constitución de 1917, se divide en dos apartados "A" y "B", el apartado "A" se encarga de regular las relaciones laborales entre trabajadores y patrones en general, su ley reglamentaria es la Ley Federal del Trabajo.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

El artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo menciona todo lo relacionado con la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

CAPÍTULO III BIS

DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.

Artículo 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III. Prevenir riesgos de trabajo.

IV. Incrementar la productividad.

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas

industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaria.

Estos comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.

II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas que se trate.

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijara las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitara y adiestrara a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prorrogación del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las

modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetara el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgara a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitaran o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años.

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el diario oficial de la federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S. Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia secretaria adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaria las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en el.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

1.3. Objetivos de la Capacitación.

Objetivos de la capacitación.

1.- Productividad: Las actividades de capacitación de [desarrollo](#) no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia.

2.-Calidad: Los [programas](#) de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la [calidad](#) de la [producción](#) de la [fuerza](#) de trabajo.

3.- Planeación de los [Recursos Humanos](#): La capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

4.- Prestaciones indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de [remuneraciones](#) del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

5.- Salud y [Seguridad](#): La [salud mental](#) y la [seguridad física](#) de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir [accidentes](#) industriales, mientras que en un [ambiente laboral seguro](#) puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

6.- Prevención de la [Obsolescencia](#): Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

7.- Desarrollo Personal: No todos los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los [programas](#) de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de [competencia](#) y un sentido de [conciencia](#), un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor [desarrollo personal](#).

1.4. Sistemas de Capacitación.

Debemos decir que la capacitación es función de línea, es decir, el principal responsable de la capacitación de personal es el jefe directo. La capacitación debe entenderse en dos aspectos fundamentales, a saber:

La capacitación en aulas: Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados, conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal.

La capacitación en el trabajo: Son aquellas actividades que directamente con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

Entrenamiento o capacitación individual: Intenta proporcionar a una sola persona, los conocimientos, experiencias, y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. ²

Capacitación externa: Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, pensando que esta no es autosuficiente, y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas, por tanto, envían a sus empleados a tomar cursos fuera.

México está teniendo un interesante desarrollo en capacitación, pues existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

1.4.1. Implantación de Sistemas de Capacitación.

Las personas que se motivan y desean ser mejores a través del proceso de capacitación requieren de una herramienta que los apoye a lograr su nueva [actitud](#) en la [organización](#) con [procedimientos](#) rápidos y fáciles.

Para todos los que se involucran en la elaboración de un producto, desde los directivos, hasta el último subordinado haciendo que el proceso de elaboración de un producto desde su [diseño](#), materias primas, hasta la [distribución](#), entrega y satisfacción del [cliente](#) sean procedimientos rápidos y fáciles, esto lo lograrán con la implantación de sistemas de información, que le digan a cada integrante de la organización lo que tiene que hacer y como hacerlo.

Entendiendo por esto un sistema que se encargue de unir esfuerzo y la [misión](#) de cada departamento y que logre los [objetivos](#) de [productividad](#) y [calidad total](#). Usando [herramientas](#) que cada día irán mejorando y exigiendo más a quienes dependan de los sistemas.

Para [poder](#) implantar un sistema se tiene que acudir a un [método](#) que lleva por nombre MÉTODO TRADICIONAL que consta de siete fases que son:

1.- Factibilidad: Consiste en hacer un estudio para determinar que tan factible es el [desarrollo](#) de un [proyecto](#).

2.- Análisis: Consiste en determinar las especificaciones del usuario del sistema pronosticando los recursos que serán necesarios y determinar el [tiempo](#) que se tardarán en desarrollarlo.

3.- Diseño: En esta fase se traduce el análisis en forma de pasos; con los cuales se inicia la [programación](#). Aquí en esta etapa se diseñan los procedimientos que servirán para cumplir con el [objetivo](#) del sistema y la forma de cómo se introducirán los [datos](#) al sistema. También se especifica el proceso de cómo se enviarán los resultados deseados y la forma en que se van a transmitir esos resultados al usuario final.

² Blake Oscar Juan, "La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones", Editorial Trillas, México: 1998.

4.- Programación: Consiste en elaborar los [programas](#) considerados en el diseño para cumplir con lo especificado por el usuario.

5.- Pruebas: Consiste en que el usuario haga lo que desea y lo haga bien.

6.- Implantación: Consiste en instalar el sistema en el ambiente en que operará y en realizar los procesos necesarios para que arranque correctamente, al terminar esta fase el usuario puede iniciar con la operación real del sistema, para lo cual requerirá capacitación sobre el uso adecuado de cada una de las funciones que se realizan. En esta fase es muy importante que el usuario participe activamente para que la capacitación sea exitosa y después pueda operar el sistema en forma correcta.

7.- Operación: Consiste en que el usuario utilice el sistema desarrollado en el ambiente real de trabajo, es decir, que trabaje con el sistema para cumplir con los objetivos deseados al momento de definirlo.

Cada día, a donde nosotros nos dirijamos a realizar cualquier trámite, los procesos están automatizados y sistematizados y día a día dependemos más de los sistemas, por que éstos son los encargados de mover el mundo que está a nuestro alrededor.

Es importante reconocer que en el futuro no muy lejano muchas empresas tendrán que basar su [estructura](#) competitiva a través de procesos que involucren [inversiones](#) importantes en tecnología [informática](#). Para esto será necesario que se adopte una [cultura](#) computacional y de información de los diferentes niveles de la empresa con el fin de encaminar los objetivos estratégicos hacia procesos de generación de información.

En las empresas los sistemas de información con frecuencia se implantan en forma inicial, los sistemas transaccionales y posteriormente se introducen los sistemas de apoyo a las decisiones y por último se desarrollan los sistemas estratégicos que dan forma a la estructura competitiva.

Richard Nolan (2001) un autor y [profesor](#) de la [escuela](#) de negocios de Harvard desarrolló una [teoría](#) que impacto en el proceso de [planeación](#) de los recursos y las actividades de la informática. Esta teoría se llama ETAPAS DE NOLAN y esta compuesta por 6 etapas que son:

1. Etapa de inicio.
2. Contagio.
3. [Control](#).
4. [Integración](#).
5. [Administración](#) de datos.
6. Madurez.

Cuando las empresas llegan a la etapa de madurez la informática se encuentra definida como una [función](#) básica se pulen muchos de los controles implementados en las etapas anteriores.

El diseñar e implantar sistemas de información, genera o contribuye a la creación de nuevas formas de hacer negocio. El mundo se está sistematizando, es por ello que se debe estar a la [vanguardia](#) y seguir en el proceso de cambio constante.

Los sistemas de información han evolucionado en su uso, iniciando con la [automatización](#) de los procesos de las organizaciones, como apoyo al nivel operativo proporcionando información que sirva de base para el proceso de toma de decisiones, también como apoyo a los altos niveles, finalmente para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

Cada día se utiliza en mayor proporción la [tecnología de información](#), para apoyar y automatizar las actividades de [una empresa](#) partiendo de que cada día se utiliza más la tecnología de información, podemos afirmar que la importancia del proceso de capacitación al momento de implantar sistemas de información se centra en que la capacitación es un medio fundamental de [educación](#) que contribuye para que las personas profesionalicen su trabajo para que se adapten a la era de cambios que vivimos y desarrollen confianza en si mismos para enfrentar estos cambios con éxito.

Los sistemas son una herramienta muy poderosa ya que éstos son requeridos en todos los niveles de una organización para que ésta funcione y a su vez se puedan adoptar nuevas formas de hacer las cosas mediante la implantación de sistemas y de capacitación. Ya que al implantar sistemas, la capacitación se hace de manera específica impartiendo cursos sobre terminología o cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo ya sea teórico o a base de práctica o mejor aún combinando los dos y esto es muy importante debido a que así se familiarizan con el sistema y se esfuma un poco la [resistencia al cambio](#) y algunos factores que puedan presentarse.³

1.5. Etapas de los diferentes programas de Capacitación.

En todas las empresas hay situaciones que mejorar y que tienen que ver con el personal, sin embargo, probablemente algunas de esas situaciones se pueden solucionar con programas de capacitación y otras no. Para estar seguros de que una situación puede solucionarse capacitando al personal, es importante realizar el análisis de la misma. El punto de partida para el diseño adecuado de los programas de capacitación es el Análisis de Situación, cuyo objetivo es determinar con claridad los problemas o situaciones existentes con el personal, que pueden ser resueltos mediante capacitación y entrenamiento, así como las necesidades de actualización y desarrollo de los trabajadores, en razón de los cambios tecnológicos y de la empresa en su relación con el servicio a los clientes.

3 Grados Jaime A, Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Trillas, México; 2001.

Etapa 1: Análisis de la situación (Estudio de Necesidades de Capacitación).

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. Con esta etapa se cumple con la detección de necesidades de capacitación. Por necesidades de capacitación se entienden las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la empresa, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la empresa que afecten el desempeño y pueden solucionarse mediante la capacitación.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables así como sus causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurrir en accidentes.

Metodología.

Es necesario que en esta etapa se involucre a la Gerencia de quienes son candidatos a la capacitación, pues cada Gerente es la persona que debe conocer el desempeño de su personal y sus posibles causas; de igual manera, es la Gerencia, quien sabe cuál es el desempeño deseado de su personal.

Para cubrir esta etapa, es necesario efectuar reuniones con la Gerencia para:

1. Explicar los aspectos anteriores.
2. Motivarle a participar en la aplicación de la capacitación de su personal.
3. Nos brinde información para diseñar el plan de capacitación.

Etapa 2: Diseño de Programas de Capacitación.

Con la información anterior, se procede al diseño del programa de capacitación. Es importante aclarar que quien diseñe programas no necesariamente es especialista en la materia del caso, el diseñador de programas es un especialista en esto, no en la materia sobre la que versa la capacitación. Tal es el caso de quien diseña un programa sobre centrales telefónicas, sin ser un técnico en centrales telefónicas, por tal razón, es necesario asesorarse del especialista en la materia. Debe estar claro que el especialista en capacitación es un experto en aspectos metodológicos y de elaboración curricular, por lo que su responsabilidad es ofrecer un programa técnicamente diseñado y que garantice que la necesidad que lo justifica sea satisfecha.

Pasos de la etapa 2 del Diseño de Programas.

1. Definición de Objetivos: Un objetivo es la meta a la que se quiere llegar. Para diseñar programas de capacitación se requieren dos objetivos:

A) Objetivos terminales.

B) Objetivos específicos.

Objetivos Terminales: Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar un curso o programa de capacitación. Se refiere a la conducta pues según la teoría de aprendizaje todo conocimiento nuevo que adquiere una persona, produce en ella un cambio de conducta. Ejemplos de objetivos terminales, o de conducta final observable:

- Al finalizar el curso sobre Contabilidad Básica, los participantes serán capaces de completar todos los pasos de un ciclo contable en el orden en que ocurren en la realidad, y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Luego de finalizar el curso sobre Diseño Instruccional, los participantes serán capaces de diseñar una acción de capacitación para un tema dado, el que debe incluir los siguientes aspectos:

A) Definición de objetivos.

B) Contenidos.

C) Actividades.

D) Medios.

E) Evaluación.

Como se desprende de los ejemplos, y en consistencia con lo indicado, los objetivos terminales se refieren a las conductas que mostrarán los participantes una vez que finalicen el programa.

Objetivos Específicos: Son objetivos de menor nivel que se van logrando conforme avanza el desarrollo del programa. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y por lo tanto son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también Objetivos Operacionales. Características de estos objetivos:

A) Se refieren a conductas observables.

B) Son directamente evaluables.

- C) Indican claramente a los participantes lo que se espera de ellos.
- D) Tienen límite de tiempo para su cumplimiento.
- E) Se limitan a una sola conducta.

Cómo formular estos objetivos.

1.- Inicie la redacción del objetivo de la siguiente manera: " Luego de finalizar el tema, los participantes serán capaces de..."

2.- Deben expresarse en términos de conducta

3.- Deben hacer alusión al participante, la conducta, las condiciones, el criterio o patrón de rendimiento.

2. Definición de Contenidos.

Con contenido nos referimos a información en unidades que integran un programa de capacitación. Los objetivos que se plantean determinan los contenidos a considerar, pues son indicadores de los aprendizajes que se estiman alcanzar, de tal manera que el contenido debe estar íntimamente ligado a los objetivos que se pretenden alcanzar.

Esquema de presentación de la estructura de un curso.

1. Registro.
2. Nombre del curso.
3. Requisitos de ingreso (si los hay).
4. Objetivo Terminal.
5. Objetivos Específicos.
6. Población al que se dirige el curso.
7. Duración.
8. Lugar (si es factible indicarlo).
9. Metodología.
10. Contenido.

11. Observaciones.

1.6. Proceso de Capacitación.

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante [competencia](#) en los [negocios](#).

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa

Este proceso se compone de 5 pasos que a continuación se mencionan:

1.- Analizar las necesidades. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.

2.- Diseñar la forma de [enseñanza](#): Aquí se elabora el contenido del [programa](#) folletos, [libros](#), actividades.

3.- Validación: Aquí se eliminan los defectos del programa y se presentan los representativos.

4.- Aplicación: Aquí se aplica el programa de capacitación.

5.- Evaluación: Se determina el [éxito](#) o fracaso del programa. ⁴

Propósitos de la Capacitación.

1.- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización; el éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.

2.- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales; los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo, logrando invariablemente mediante procesos educativos, son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

⁴ Siliceo Aguilar Alfonso, "Capacitación y desarrollo de personal", Editorial Trillas, México; 1999.

3.- Elevar la calidad del desempeño; identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

4.- Resolver problemas; la alta dirección enfrenta, cada día más, la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas.

5.- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa; la alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- A) Historia de la empresa.
- B) Su misión, valores y filosofía.
- C) Sus instalaciones.
- D) Ubicación geográfica.
- E) Los miembros del grupo ejecutivo.
- F) Las expectativas de la empresa respecto al personal.
- G) Las políticas generales y específicas del capital humano.
- H) Los procesos productivos y los productos.
- I) Los mercados y sistemas de comercialización.
- J) Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

6.- Actualizar conocimientos y habilidades; un constante reto directivo consiste en estar alerta a las nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de plantear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

7.- Habilitar para una promoción; el concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una organización es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

8.- Preparación integral para la jubilación; he aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social. La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

CAPÍTULO II. MOTIVACIÓN.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La palabra motivación proviene del latín **movere** que significa mover.

Hoy en día es un elemento importante dentro de la administración de Capital Humano por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Es por eso que mencionaremos algunos de los principales conceptos de motivación.

2.1. Conceptos de motivación.

“Proceso que mueve al ser humano a hacer algo o tener algo con el objeto de satisfacer una necesidad que se está presentando”.⁵

“Es el impulso, deseo, necesidad y fuerza similares que canalizan la conducta humana hacia las metas”.⁶

“La motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”.⁷

El **capital humano** es el conocimiento que posee cada individuo y a medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes, en ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar, ésta además puede ser la tarea más difícil de modificar, ya que entran a jugar un papel importante en el mundo interno de los recursos humanos. Los empleados con mayor desempeño y ascenso en las compañías, lo logran no solo por tener conocimientos únicos e indispensables (alto capital humano), sino que ese es el resultado de haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno.

De acuerdo con el capital humano y la relación que este tiene con la capacitación podemos decir que el personal puede adquirir un alto nivel de conocimientos así como elevar su capital humano que van ir adquiriendo durante los cursos de capacitación los cuales son importantes ya que la finalidad que tiene todo esto es que el personal de la organización este preparado para poder ocupar alguna vacante dentro de la organización.

⁵ Robbins Stephen, De Cenzo David. “Fundamentos de Administración”. México. Editorial Prentice Hall. 1ra. Edición, 1996.

⁶ Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la Administración”. Editorial Mc. Graw –Hill. 2da Edición. México, 2000.

⁷ Arias Galicia, Fernando. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Trillas. México, 1979

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación esta relacionada con el impulso, porque éste provee eficiencia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesionalmente y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

2.2. Tipos de motivación.

Existen básicamente tres tipos de motivación, la finalidad de motivar será lograr los objetivos planteados por la dirección incluyendo en estos los objetivos personales de cada elemento del equipo.

Los tres tipos de motivación son:

1.- Motivación a base del miedo: Este tipo de motivación se basa en el esfuerzo negativo en donde al subordinado se le priva de algo o se le castiga para que realice sus actividades y no disminuya su productividad.

2.- Motivación a base de incentivos: Se basa en el esfuerzo positivo en donde se ofrece un incentivo a todos aquellos subordinados que realicen mejor su trabajo o bien superen lo esperado, este tipo de motivación resulta exitosa cuando lo que se pide para lograr el incentivo es alcanzable, pues de lo contrario solo generaremos frustración y descontento lo cual puede ser contraproducente.

3.- Motivación a base de cumplimiento: Se fundamenta básicamente en lograr que el subordinado por si mismo cumpla adecuadamente con sus actividades debido a un sentido de desafío es decir que solo orientaran las actitudes del empleado, ya que será el quien cambiara de opinión en cuanto a su trabajo para mejorar su desempeño y el de la organización.

2.3. Motivación y Conducta.

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertos principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

La motivación se define como un impulso para llegar a una meta, mientras que la conducta es causada por el comportamiento humano.

Según Chiavenato (1994), menciona que existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, las cuales son:

A) El comportamiento es causado, es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, el cual es producto de la influencia de la herencia o del medio ambiente.

B) El comportamiento es motivado, los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

C) El comportamiento está orientado hacia objetivos, existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera y la conducta siempre esta dirigida hacia algún objetivo.

2.4. Diferencia entre Motivación y Satisfacción.

Se puede definir la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta, en cambio la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Una concepción más amplia establece, que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal o económico. Sabemos que un estado de necesidad nos lleva normalmente a la acción; la búsqueda de soluciones. Esta es la conexión que existe entre satisfacción laboral, motivación y conducta o acción.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que el resultado es experimentado.

2.5. Motivación Social.

La motivación social es aquella que lleva a la conducta social la que implica interacción con otras personas, esta motivación puede dar cuenta del aprendizaje, al ir eliminando poco a poco las respuestas que no conducen hacia la meta.

En la vida cotidiana, las personas suelen comportarse de una determinada manera como consecuencia de múltiples razones. Algunos de estos motivos presentan un carácter básico y elemental, una de las razones que movilizan el comportamiento humano son las consecuencias ambientales.

La **motivación extrínseca** suele definirse como aquellos procesos activadores del comportamiento por razón de las consecuencias ambientales derivadas de la realización de determinadas conductas.

La **motivación intrínseca**, la conducta se lleva a cabo para satisfacer necesidades de causa personal, o bien por el interés y placer de realizarlas.

Las aportaciones de varios teóricos sobre motivación se concretan en cuatro puntos:

- A) La motivación tiene que ver con la fuerza impulsora de la conducta.
- B) La motivación dirige la conducta hacia una meta y hacia la realización de una respuesta.
- C) En medida en que esta respuesta sea social, la conducta será social.
- D) La conducta social no se da con el aislamiento, la motivación de una persona, para ser realmente social deberá de tomar en cuenta las metas u objetivos de los demás.

La importancia de los aspectos sociales del trabajo están en función de diversos factores, además del estado de necesidad del empleado. La correspondencia entre la personalidad del empleado y la de sus compañeros de trabajo, el trabajo mismo desempeña un papel dentro de la importancia de las interacciones sociales, ya que el diseño del trabajo determina aquellas interacciones sociales que están permitidas y las que son requeridas.

Las interacciones requeridas son contactos interpersonales, por ejemplo con supervisores, clientes y compañeros de trabajo, que son pertinentes a la tarea, es decir, demandadas por el trabajo.

Estatus Social del empleado.

En esta motivación también se analiza el estatus social que consiste simplemente en la posición que ocupan las personas dentro de un sistema social o bien se puede entender como un atributo con lo que nace una persona, por ejemplo un estatus alcanzado, es aquel que la persona adquiere a lo largo de su vida.

Las personas que logran un alto estatus imponen relativamente más respeto y tiene una mayor libertad en su acceso a actividades, personas e información. El estatus varía directamente en función del tipo de trabajo, otras determinantes del estatus de trabajo son:

- A) Las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo.
- B) La categoría o posición jerárquica dentro de la organización.
- C) Salarios.
- D) Antigüedad.
- E) Estatus de los asociados.

El estatus social desempeña un papel, al facilitar la satisfacción de las necesidades de relación de crecimiento, las personas que tienen un alto estatus reciben más comunicaciones que las personas de bajo estatus y el contenido de sus comunicaciones es más positivo.

El estatus de un individuo puede ayudarlo en la satisfacción de las necesidades de relación, en el caso de dinero, si el empleado considera el estatus a los símbolos de este como indicador del desarrollo personal, es entonces que el estatus puede desempeñar un papel en la satisfacción de las necesidades de crecimiento.

En otras palabras, lo que un trabajador joven desea al comienzo de su carrera es algo diferente de lo que el mismo empleado deseara en las etapas más maduras de vida. De acuerdo a varios estudios de etapas de carrera, nos dimos cuenta de que de los 25 a 30 años de edad en promedio, los empleados se ocupan de ganar el reconocimiento y de establecer en un lugar dentro de la organización y de los 30 a 45 años, buscan un ascenso, mientras que los 45 a los 60 años solo tratan de mantener la carrera.

2.6. Ciclo Motivacional.

En cuanto a la motivación, podemos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman un ciclo, en el cual se logra un equilibrio, si las personas obtienen la satisfacción, dicha satisfacción se ve reflejada en el trabajo, el grado de satisfacción de necesidades se deriva del trabajo que se experimenta en las etapas de ciclo motivacional:

1.- Homeostasis; Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

2.- Estímulo; En cuanto aparece un estímulo y genera una necesidad.

3.- Necesidad; Esta necesidad (insatisfecha), provoca un estado de tensión.

4.- Estado de tensión; La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

5.- Comportamiento; El comportamiento al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad (alcanzar objetivos satisfactoriamente).

6.- Satisfacción; Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Esto muchas veces provoca en las personas la frustración, ahora bien podríamos mencionar a que nos referimos con este concepto. Frustración, es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarlo tanto a actividades positivas, como constructivas o bien a formar un comportamiento no constructivo, inclusive a la agresión y resignación. También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema o puede suceder que esta sea el origen de muchos progresos.

Esta frustración nos lleva a tomar ciertas reacciones:

- Desorganización del comportamiento.
- Agresividad.
- Reacciones emocionales.
- Alineación y apatía.

2.7. Técnicas de Motivación.

Las técnicas motivacionales que se van a mencionar pueden ser empleadas por los administradores: ⁸

- **Influencia del grupo en la motivación:** En este caso las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros dentro de un mismo grupo. En él cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es frecuente que dentro de este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y que adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Cuando se trata de grupos se debe tomar en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación.

- Saber a quien poner en cierto grupo de trabajo.
- Desplazar a un inadaptado.
- Reconocer una mala situación grupal.

De acuerdo con lo ya antes mencionado podemos decir que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar.

- **Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación:** El simple hecho de no tomar en cuenta variables, trae como consecuencias el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores. Dependencia de la motivación con respecto al ambiente organizacional; los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual se trabaja, provocando éste la inhibición o incentivación de las motivaciones.
- **Necesidades de los empleados:** La comprensión de las necesidades de los empleados, puede ayudarnos a entender el por que de su conducta, estas necesidades se encuentran detrás de las conductas que los empleados eligen para asumir en el trabajo en la forma en que dichas conductas están asociadas al acontecimiento de ciertos resultados.

⁸ Garrido Gutiérrez Isaac. "Psicología de la Motivación", Editorial Síntesis S.A., México; 1996

Estos resultados pueden a su vez, servir para satisfacer las necesidades de los empleados, por lo que puede considerarse que los resultados que los empleados obtienen por asumir cierta conducta en el trabajo, son las razones por las cuales trabajan.

➤ **Modelo de la motivación del empleado y desempeño del trabajo.**

De acuerdo a lo que hemos ido desarrollando en este trabajo podemos decir que las personas trabajan a fin de conseguir resultados que satisfagan sus necesidades de exigencia, relación y crecimiento dentro de una organización, con la finalidad de comprender el nivel de esfuerzos que la persona ejerce sobre su trabajo. Finalmente el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación, con el objetivo de comprender la motivación como un proceso racional de toma de decisiones por lo que consideramos importante mencionar tres conceptos que están relacionados:

1.- Expectativa: Es una percepción de asociación entre esfuerzo y desempeño o bien es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta específica de desempeño.

2.- Valencia: Consiste en los sentimientos del empleado con respecto a un particular resultado del trabajo, puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un resultado.

Es importante que al momento de determinar el nivel de motivación del empleado, los resultados destacados de dicho trabajo sean estimados ya que estos resultados determinan la motivación. En medida en que los resultados potenciales sean positivos, los empleados estarán motivados en un mayor grado.

3.- Instrumentalidad: Es la percepción de la asociación entre el desempeño y el resultado, en donde mayor sea la instrumentalidad, más importancia se le dará a la valencia del resultado y por consiguiente la motivación será mayor.

Es por eso que los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá hacia resultados de trabajo deseables. Este modelo de motivación es conocido como teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado, este modelo se mantiene como una herramienta útil para comprender el proceso racional de la motivación del empleado.

Fuentes de la motivación del empleado.

En este apartado se mencionarán dos estados de motivación: extrínseca e intrínseca, en un estado de motivación extrínseca, el empleado presenta comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes de trabajo, estas fuentes pueden ser los compañeros de trabajo, el supervisor del empleado o la organización.

Ejemplo de esta motivación: los aumentos de sueldo, ascensos o ingresos extras, esta motivación tiende a sentir una falta de control sobre el comportamiento en el trabajo.

En el estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo.

2.8. Principales teorías de motivación.

Desde principios de siglo hasta la actualidad se han desarrollado diversas teorías acerca de la motivación.

Como todas las teorías, evolucionan al paso del tiempo retomando los elementos básicos de las anteriores, y así, podemos mencionar las siguientes:

- 1.- Abraham Maslow, 1954.
- 2.- Frederick Herzberg, 1959.
- 3.- Douglas McGregor, 1960.
- 4.- Mc Clelland, 1962.
- 5.- Stacy Adams, 1963.
- 6.- Skinner, 1963.
- 7.- Victor H. Vroom, 1964.
- 8.- Nadler y Lawler, 1968.

A continuación desarrollaremos cada una de las teorías.

2.8.1. Teoría de Abraham Maslow. (1954)

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

Las cinco necesidades humanas que establece Maslow son: 9

- Fisiológicas o primarias.
- De estabilidad o seguridad.
- De afiliación o aceptación.
- De estima.
- De autorrealización.

Estas necesidades humanas están distribuidas en una jerarquía compuesta por varios niveles, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano dichas necesidades.

De acuerdo con esta teoría es necesario satisfacer primero las necesidades que ocupan los niveles más bajos de la jerarquía para que las necesidades de los niveles superiores entren en acción.

Fisiológicas o primarias: Son aquellas necesidades indispensables para la conservación de la vida, tales como alimentarse, respirar, dormir, etc. Mientras éstas no se satisfagan no habrá otras que motiven a las personas.

De estabilidad o seguridad: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, se vuelven importantes las necesidades de seguridad, ya que llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real, imaginario, físico. Estas necesidades se refieren a estar libres de daños o enfermedades a la libertad, a la justicia, a tener un trabajo o tener en donde vivir, seguridad económica, por lo que estas también están relacionadas con la supervivencia del hombre.

De afiliación o aceptación: Las personas son seres sociales y necesitan pertenecer a un grupo en cual sean aceptados, requiere vivir dentro de una comunidad. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales, fisiológicas y de seguridad, se encuentran relativamente satisfechas.

La frustración de esta necesidad conduce a la persona a una desadaptación social y a la soledad.

De estima: Una vez que sabemos donde pertenecemos, deseamos la estima y cariño de los demás lo cual nos da posición social y seguridad en nosotros mismos. La satisfacción de esta necesidad nos conduce a sentimientos de confianza en si mismo, fuerza, capacidad poder. Por lo que la frustración de esta puede provocar sentimientos de inferioridad.

De autorrealización: Es la necesidad más alta dentro de la jerarquía, y nos lleva a desarrollar un alto potencial, para lograr metas y objetivos. Estas necesidades se relacionan con la autonomía, independencia, autocontrol y una plena realización del potencial de cada una de las personas.

Este autor concluyo que cuando un tipo de necesidades han sido satisfechas éstas dejan de ser un motivador.

2.8.2. Teoría de Frederick Herzberg. (1959)

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

En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos. Herzberg determino que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo: los motivadores o intrínsecos al trabajo mismo, que incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo; y los factores externos o de higiene que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de necesidades de alto nivel: autorrealización y estima. Mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas, de seguridad y afecto, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

2.8.3. Teoría de Douglas Mc Gregor. (1960)

Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo.

La segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por si mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

SUPUESTOS DE LA TEORÍA X

Las personas son ingenuas, sin iniciativa.

Las personas son perezosas.

Las personas evitan el trabajo.

Las personas evitan la responsabilidad, con el fin de sentirse más seguras.

Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.

SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y

Las personas son creativas y competentes.

Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer.

El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.

Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.

Las personas pueden ser automotivadas y autodirigidas.

2.8.4. Teoría de Mc Clelland. (1962)

Teoría de las necesidades secundarias de Mc Clelland, para este teórico el desempeño en el trabajo depende de tres necesidades y del predominio de alguna de estas: poder, logro y afiliación.

Poder; las personas guiadas por la necesidad de poder o influir sobre otros, se sienten realmente satisfechas con el ejercicio de la autoridad, esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.

Afiliación; a las personas las impulsa el grado por tener buenas relaciones con los demás y disfrutan de la compañía de otros, la afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidades de afecto.

Logro; cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por una preocupación por fijar metas en ocasiones riesgosas, difíciles y por la satisfacción que se obtienen al conseguirlas. El individuo que es motivado por el logro, realiza grandes esfuerzos para obtener siempre sus objetivos y encuentra una gran satisfacción en éste. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos y reconocimientos. De acuerdo con este autor, los individuos deberán ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante (logro, poder, afiliación), para que realmente se encuentren motivados.

Se han descrito de forma simplificada, las teorías más importantes de motivación, pero es necesario advertir que no es posible aplicar dichas teorías sin poseer un conocimiento más profundo de éstas y de la situación específica de la organización. Por lo tanto, es conveniente tener una justificación objetiva al aplicarlas, fundamentada en el diagnóstico de las características de la cultura organizacional, así como una herramienta para que los gerentes comprendan las necesidades de trabajo, que logre la automotivación y consecuentemente la productividad de los empleados.

2.8.5. Teoría de J. Stacy Adams. (1963)

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacy Adams plantea “La teoría de la Equidad”, la cual sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas.

Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

2.8.6. Teoría de Skinner. (1963)

Esta es llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En ésta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse, a modo de síntesis puede mencionarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

El enfoque ante la motivación se basa en la ley del efecto, es decir la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

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

2.8.7. Teoría de Víctor H. Vroom. (1964)

Vroom, fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coinciden además con la idea de

que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

2.8.8. Teoría de David Nadler y Edward Lawler. (1968)

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

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

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

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

CAPÍTULO III. EMPRESA

En los capítulos anteriores se analizó la importancia de la capacitación y la motivación, por lo que consideramos hacer referencia a algunos conceptos de empresa.

3.1. Principales conceptos de empresa.

“Es un conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado”.¹⁰

“Es un grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.¹¹

“Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado”.¹²

“Es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para llegar alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea para su producción tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra y capital”.¹³

Ya que hemos hecho mención de algunos conceptos de empresa consideramos importante conocer parte de la historia de la empresa.

3.2. Antecedentes de empresa.

Se dice que las empresas tienen origen a partir de que se tienen que satisfacer las necesidades de las personas, la historia surge desde que el hombre empieza a tener necesidades, creando de esta forma satisfacer sus necesidades a cambio de hacer una retribución que compensara el riesgo y el esfuerzo, por ejemplo el llamado trueque era algo similar en donde los comerciantes intercambiaban sus productos.

A lo largo de la historia las sociedades humanas han estado desarrollando distintas formas para la producción de bienes y servicios, desde el siglo XVIII, con la aparición de la Economía Política en Inglaterra y Francia, se han ido abordando distintos tipos de análisis sobre el crecimiento de las riquezas de las naciones, uno de los principales teóricos que se ocupa de estos temas es Adam Smith (1776).

¹⁰ Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la Administración”. Editorial. Mc Graw-Hill. México DF; 2000.

¹¹ www.economiaynegocios.cl

¹² Pearson Educación. “Administración, un enfoque interdisciplinario”. México DF; 2000.

¹³ Robles Valdés Gloria. “Fundamentos de la administración”. Editorial. Trillas México, DF; 2000.

Desde hace tiempo atrás y hasta este presente han sido múltiples las dinámicas de producir bienes y servicios en la mayoría de los países del mundo. Sin embargo el trabajo artesanal y la manufactura fueron sustituidos por la máquina, fue una nueva forma de producir para la época, origina la existencia de mano de obra barata, la cual termina entre las décadas 30 y 40 del siglo XIX, con otras fuentes económicas para producir a nivel nacional y para expandirse a otras regiones.

Conforme pasa el tiempo surgen nuevas formas de producir, las cuales dan paso a otro ciclo, en el cual resaltan nuevos rasgos: nueva y más barata fuente de energía, materias primas más baratas, desarrollo de nuevas industrias, nuevas economías.

De acuerdo a lo ya antes mencionado se crea la moderna ciencia de la administración con los principales exponentes en teoría como lo fueron Fayol (en Francia) y F. Taylor (en EE.UU.) y en la práctica el principal exponente Ford (en EE.UU.). Para ese periodo la empresa que se manejaba era la transnacional que se organiza y aprovecha las ventajas para desarrollar sus mercados, dando paso aun sistema mundial mediante el cual se disputan mercados en cualquier parte del mundo.

Consideramos importante que para comprender como se organiza una empresa es necesario estudiar la base de su propia formación, la cual se fundamenta en el proceso administrativo.

El proceso administrativo se basa en cuatro etapas las cuales son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Planeación: Es la primera etapa del proceso, la cual es indispensable para diseñar e integrar correctamente la infraestructura de la organización de acuerdo a los planes, programas, objetivos, metas, presupuestos, estrategias y procedimientos.

Organización: Es el proceso mediante el cual se distribuye y se ordena el trabajo, la autoridad y los recursos, entre los integrantes de una organización con la finalidad de alcanzar sus metas y objetivos establecidos.

Dirección: Es el proceso en el cual se dirige y se motiva a los integrantes de una organización para que realicen sus actividades encomendadas.

Control: Es la última etapa del proceso la cual sirve para verificar y comparar las actividades realizadas con las planeadas.

3.3. Clasificación de las empresas.

Las empresas se clasifican de acuerdo a su funcionamiento y a determinadas características.¹⁴

- A) Por su dimensión o tamaño
- B) Por su giro
- C) Por el origen de su capital
- D) Por sectores económicos

A) Por su dimensión o tamaño.

- Microempresa si posee de 1 a 15 empleados.
- Pequeña empresa si tiene de 16 a 100 empleados.
- Mediana empresa si tiene de 101 a 250 empleados.
- Gran empresa si cuenta con más de 250 empleados.

B) Por su giro.

De acuerdo a su actividad principal a la que se dedican se dividen en:

- Comerciales
- Industriales
- De servicio

Comerciales: Se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados.

Industriales: Se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables y no renovables, así como a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de consumo final.

De servicios: Son aquellas que ofrecen productos intangibles a la sociedad, y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos.

C) Por el origen de su capital:

- Privadas: Su capital es originado por inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas por parte del estado.

¹⁴ Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la administración". Editorial. Mc Graw-Hill. México DF; 2000

- **Trasnacionales:** Son aquellas empresa en las que el capital proviene del extranjero, ya sea privadas o públicas.
- **Mixtas:** Se forma por capital proveniente de dos o más de la ya antes mencionadas.
- **Públicas:** Es aquella que se construye con la aportación de capital del estado, esta a su vez se subdivide en:

A) **Centralizadas:** La centralización administrativa es la forma fundamental en la cual se encuentran organizadas las entidades públicas de carácter administrativo.

“La principal cualidad de la empresas centralizadas, es que se encuentran relacionadas entre sí por un vínculo jerárquico constante. En la cúspide de la administración pública centralizada se encuentra el Presidente de la República y subordinados a él se localizan todos aquellos órganos públicos inferiores, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Por ejemplo: Las secretarías de estado”¹⁵.

B) **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que maneja su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía, por ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.

Los organismos desconcentrados dependen directamente del titular de la entidad central de cuya estructura forma parte.

“La desconcentración surge como un medio para facilitar el dinamismo de la actividad de determinados órganos de la administración. Los organismos desconcentrados dependen en todo momento del órgano administrativo al que se encuentran subordinados, sin embargo, el organismo no guarda una relación de subordinación jerárquica respecto a los otros órganos que forman parte de la administración pública central”¹⁶.

C) **Descentralizadas:** “Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio, su principal distinción con los organismos desconcentrados es que tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten”¹⁷.

¹⁵ Delgadillo Gutiérrez Luis Humberto. “Elementos de Derecho Administrativo”. Editorial Limusa 2000.

¹⁶ Espinoza Barragan Manuel. “Lineamientos de Derecho Público Mexicano”. 1986

¹⁷ Delgadillo Gutiérrez Luis Humberto. “Elementos de Derecho Administrativo”. Editorial Limusa 2000.

Para un organismo descentralizado sus objetos que puede tener como organismos descentralizados; se encuentran la realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias; la prestación de un servicio público o social; o en su caso, la obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

No obstante su autonomía, las entidades descentralizadas se encuentran sometidas a las actividades de control y vigilancia de la Administración Pública Central. Entre los organismos descentralizados podemos mencionar a la Compañía Federal de Electricidad, a Petróleos Mexicanos; a la Universidad Nacional Autónoma de México; al Instituto Mexicano del Seguro Social y al Banco de México

D) Por sectores económicos:

De acuerdo a los sectores económicos las actividades económicas se ha dividido de acuerdo a las tareas que realizan:

- Agropecuario
- Industrial
- Servicios

El sector agropecuario o primario, es el que crea y genera la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza, son:

- Agrícola
- Ganadero
- Pesquero
- Minero

El sector industrial o secundario, su actividad productiva se centra en transformar físicamente bienes en otros más útiles para su uso, son:

- Extractivas
- Transformación

El sector servicio o terciario, en este se llevan a cabo actividades de diversa naturaleza, y son:

- Comerciales
- Transporte
- Hoteleras
- Asesoría
- Medicas
- Restaurantes
- Educación
- Profesionales

3.4. Recursos de la empresa.

El éxito de las empresas se debe a la correcta coordinación, aplicación y aprovechamiento de sus recursos, conocidos también como insumos, los recursos con los que cuenta una empresa son:

Materiales: Son todos aquellos bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, por ejemplo: maquinaria, materia prima.

Humanos: Es el total de personas con el que cuenta la empresa.

Financieros: Son los recursos económicos y monetarios que se necesitan para un buen funcionamiento.

Técnicos: Es la utilización, desarrollo y creación de tecnología, para generar productos.

Por otra parte cabe mencionar que la empresa también requiere de ciertos elementos que le ayuden para su buen funcionamiento los cuales pueden ser factores internos o externos que influyen ya sea de manera directa o indirecta para su buen funcionamiento.

A continuación les mencionaremos los principales elementos:

Empresario: Es aquella persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección tales como organizar, planificar y controlar, las cuales están ligadas para asumir riesgos y a la innovación mediante la aportación de capital.

Los trabajadores: Es un conjunto de personas que realizan un trabajo dentro de la empresa, por lo cual ellos reciben un salario.

La tecnología: Es un conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder producir.

Proveedores: Son aquellas personas o empresas que nos proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria necesarias para poder llevar a cabo las actividades.

Los clientes: Son aquellas personas o empresas que demandan los bienes producidos o servicios que ofrece la empresa.

La competencia: Son aquellas empresas que producen los mismos bienes o que brindan los mismos servicios y con los cuales se ha de luchar para atraer a los clientes.

3.5. Áreas funcionales que integran a la empresa.

Toda empresa cuenta con diferentes áreas o con varios departamentos, la empresa está constituida por cuatro áreas y es por eso que a continuación les mostramos la división:

A) Área de Finanzas

Se encarga de controlar y manejar los recursos económicos y financieros de la empresa tanto internos como externos, los cuales son necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales, dentro de sus actividades destacan realizar presupuesto, inventarios y auditoría interna.

B) Área de Mercadotecnia

Se encarga de analizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones podemos mencionar: la investigación de mercados, la determinación de empaque, envase, etiqueta, distribución y venta de los productos, la publicidad y la promoción.

C) Área de Producción

Se encarga de transformar la materia prima en un producto y servicio terminado, utilizando recursos humanos, económicos y materiales necesarios para su elaboración. Entre sus funciones nos encontramos: el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.

D) Área de Personal

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa, sus principales funciones son: reclutamiento y selección de personal responsable y adecuado que se desempeñe de acuerdo al puesto de la empresa, motivación, capacitación y evaluación.

Es responsabilidad del empresario o en su caso del director dar el ejemplo de trabajar con empeño para que se cumplan los objetivos y metas planeadas, así como motivar a su personal para que participe de manera activa en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

3.6. Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH).

Por todo lo anterior, y ya que nuestra investigación se realizó en una empresa de servicios (Comisión de los Derechos Humanos), consideramos importante que se conozca de manera general a esta Organización.

La protección de los Derechos Humanos y la promoción de una cultura de respeto hacia las más elementales prerrogativas individuales y sociales que ampara el orden jurídico mexicano, constituye desde hace tiempo una política de Estado de cuyo desarrollo es responsable actualmente la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

Esta política tuvo sus orígenes en la segunda mitad de la década de los ochenta en el seno de la Secretaría de Gobernación; primero, por medio de una dirección de área y, de 1989 a 1990, con la Dirección General de Derechos Humanos, las cuales tuvieron a su cargo el cumplimiento de funciones relacionadas con el estudio y formulación de normas jurídicas congruentes con el orden constitucional mexicano, hasta el surgimiento de esta Comisión Nacional como el órgano responsable de proponer y vigilar el cumplimiento de la política nacional en materia de respeto y defensa de los Derechos Humanos.

En su proceso de desarrollo, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos ha transitado por varias etapas, a través de las cuales se han modificado tanto su *status* jurídico como su propia estructura, hasta convertirse en un ente público federal con autonomía de gestión y presupuestaria, personalidad jurídica y patrimonio propios.

Creada por decreto del Ejecutivo Federal en 1990 para darle una mejor atención a las demandas de la sociedad por el respeto a los Derechos Humanos, la Comisión Nacional de Derechos Humanos, como se denominó en un principio, tuvo el carácter de órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación.

En esta primera etapa y de acuerdo al artículo cuarto del decreto de creación, se establece que la Comisión Nacional de Derechos Humanos estará a cargo de un Presidente, el cual será nombrado por el Titular del Poder Ejecutivo y en cuanto a su estructura, ésta se integró con los órganos que se consideraron necesarios para atender las demandas presentadas por la sociedad en esta materia y dar respuesta inmediata a las mismas.

Con el propósito de hacer efectivas las facultades otorgadas a la Comisión en el decreto de creación y la forma y términos en que han de ejercerse, así como para hacer accesibles sus servicios a los interesados.

La primera etapa de existencia de la Comisión, como organismo desconcentrado, hasta cuando se constitucionalizó como un órgano autónomo. Mediante el decreto presidencial del 5 de junio de 1990, se creó la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, la cual inició sus actividades como órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación.

La Comisión Nacional de los Derechos Humanos, es un organismo público, el cual surge ante la necesidad de proteger y defender los derechos de los gobernados, incluso con mayor énfasis, de los grupos vulnerables frente al poder público, además de fungir como órgano de control externo de otras instituciones, y precisamente por este compromiso con la sociedad, la CNDH debe mostrarse como un organismo transparente y accesible.

Decreto Constitucional de la CNDH.

DECRETO por el que se reforma y adiciona el artículo 102, apartado B, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República.

ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEÓN, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes sabed:

Que la Comisión Permanente del Honorable Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente:

DECRETO

La Comisión Permanente del Honorable Congreso de la Unión, en uso de la facultad que le confiere el artículo 135 constitucional y previa la aprobación de las Cámaras de Diputados y de Senadores del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, así como la mayoría de las legislaturas de los Estados.

DECLARA:

Se reforma y adiciona el artículo 102, apartado B, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

ARTÍCULO ÚNICO. Se reforma el artículo 102, apartado B, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para quedar como sigue:

ARTÍCULO 102.

A. [...]

B. El Congreso de la Unión y las legislaturas de las Entidades Federativas, en el ámbito de sus respectivas competencias, establecerán organismos de protección de los Derechos Humanos que ampara el orden jurídico mexicano, los que conocerán de quejas en contra de actos u omisiones de naturaleza administrativa

provenientes de cualquier autoridad o servidor público, con excepción de los del Poder Judicial de la Federación, que violen estos derechos.

Los organismos a que se refiere el párrafo anterior formularán recomendaciones públicas no vinculatorias y denuncias y quejas ante las autoridades respectivas.

Estos organismos no serán competentes tratándose de asuntos electorales, laborales y jurisdiccionales.

El organismo que establezca el Congreso de la Unión se denominará Comisión Nacional de los Derechos Humanos; contará con autonomía de gestión y presupuestaria, personalidad jurídica y patrimonio propios.

La Comisión Nacional de los Derechos Humanos tendrá un Consejo Consultivo integrado por diez consejeros que serán elegidos por el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes de la Cámara de Senadores o, en sus recesos, por la Comisión Permanente del Congreso de la Unión, con la misma votación calificada. La ley determinará los procedimientos a seguir para la presentación de las propuestas por la propia Cámara. Anualmente serán sustituidos los dos consejeros de mayor antigüedad en el cargo, salvo que fuesen propuestos y ratificados para un segundo periodo.

El Presidente de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, quien lo será también del Consejo Consultivo, será elegido en los mismos términos del párrafo anterior. Durará en su encargo cinco años, podrá ser reelecto por una sola vez y sólo podrá ser removido de sus funciones en los términos del título cuarto de esta Constitución.

El Presidente de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos presentará anualmente a los Poderes de la Unión un informe de actividades. Al efecto comparecerá ante las Cámaras del Congreso en los términos que disponga la ley.

La Comisión Nacional de los Derechos Humanos conocerá de las inconformidades que se presenten en relación con las recomendaciones, acuerdos u omisiones de los organismos equivalentes en las Entidades Federativas.

TRANSITORIOS:

PRIMERO. Este Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el *Diario Oficial* de la Federación.

SEGUNDO. Los actuales integrantes del Consejo Consultivo de la Comisión Nacional de Derechos Humanos continuarán en su encargo hasta concluir el periodo para el que fueron designados, pudiendo, en su caso, ser propuestos y

elegidos para un segundo periodo en los términos de lo dispuesto por el quinto párrafo del apartado B del artículo 102 que se reforma por este Decreto.

TERCERO. En un plazo máximo de sesenta días, la Cámara de Senadores o, en su caso, la Comisión Permanente del Congreso de la Unión, deberá elegir al Presidente de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, conforme al procedimiento dispuesto por el apartado B del artículo 102 que se reforma por este Decreto. Para tal efecto, se observarán las siguientes reglas:

A. La Comisión correspondiente de la Cámara de Senadores procederá a realizar una amplia auscultación entre las organizaciones sociales representativas de los distintos sectores de la sociedad, así como entre los organismos públicos y privados promotores o defensores de los Derechos Humanos.

B. Con base en la auscultación antes señalada, la Comisión podrá proponer la ratificación de la actual titular de la Comisión Nacional de Derechos Humanos o, en su caso, integrar una terna de candidatos.

CUARTO. En tanto el Congreso de la Unión expide las reformas a la Ley de la Comisión Nacional de Derechos Humanos, ésta ejercerá sus atribuciones y competencias conforme a lo dispuesto por el presente Decreto y la ley reglamentaria vigente hasta dicha expedición.

QUINTO. Se derogan todas las disposiciones que se opongan al presente Decreto.

Salón de Sesiones de la Comisión Permanente del Honorable Congreso de la Unión. México, D.F., a 18 de agosto de 1999. Sen. María de los Ángeles Moreno Uriegas, Presidente. Dip. A. Mónica García Velázquez, Secretaria. Sen. Porfirio Camarena Castro, Secretario. Rúbricas.

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los siete días del mes de septiembre de mil novecientos noventa y nueve. Ernesto Zedillo Ponce de León. Rúbrica. El Secretario de Gobernación, Diódoro Carrasco Altamirano. Rúbrica”.¹⁸

La Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) es un organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propios, perteneciente al Estado Mexicano. Su principal objetivo es la protección de los derechos humanos consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La protección de los Derechos Humanos y la promoción de una cultura de respeto hacia las más elementales prerrogativas individuales y sociales que ampara el orden jurídico mexicano, constituye desde hace tiempo una política de Estado de cuyo desarrollo es responsable actualmente la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

Esta política, tuvo sus orígenes en la segunda mitad de la década de los ochenta en el seno de la Secretaría de Gobernación; primero, por medio de una dirección de área y, de 1989 a 1990, con la Dirección General de Derechos Humanos, las cuales tuvieron a su cargo el cumplimiento de funciones relacionadas con el estudio y formulación de normas jurídicas congruentes con el orden constitucional mexicano, hasta el surgimiento de esta Comisión Nacional como el órgano responsable de proponer y vigilar el cumplimiento de la política nacional en materia de respeto y defensa de los Derechos Humanos.

En su proceso de desarrollo, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos ha transitado por varias etapas, a través de las cuales se han modificado tanto su *status* jurídico como su propia estructura, hasta convertirse en un ente público federal con autonomía de gestión y presupuestaria, personalidad jurídica y patrimonio propios.

Entre las unidades de apoyo mencionadas, se encontraba la entonces denominada Dirección General de Administración, misma que orgánicamente quedó adscrita a la Presidencia de la Comisión y, tuvo como atribuciones las de planear y programar el ejercicio presupuestal de la Comisión Nacional y evaluar las actividades del personal; adquirir, mantener y conservar los recursos materiales asignados, así como formular y actualizar el Manual de Organización.

Respecto a su integración, la Comisión Nacional conserva en esta nueva etapa el esquema básico con que inició su funcionamiento al contar con su Presidente, Consejo, Secretario Técnico, Secretario Ejecutivo y el personal profesional, técnico y administrativo necesario para el cumplimiento de sus funciones y agilizar la tramitación de las quejas presentadas.

“La presencia cada vez más fuerte de grupos sociales marginados que demandaban atención a sus problemas, así como la necesidad de una mejor atención a los requerimientos de carácter administrativo en la Comisión, hicieron necesario que su estructura experimentara una modificación. Es necesario mencionar que, durante los años de existencia de la Comisión, han ocurrido sucesos cuyos efectos han influido en su crecimiento y desarrollo.

Derivado de la autonomía de gestión y presupuestaria concedida por el H. Congreso de la Unión, el 13 de septiembre de 1999, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos dejó de ser un organismo descentralizado de la Secretaría de Gobernación, para convertirse en un organismo con autonomía de gestión y presupuestaria, personalidad jurídica y patrimonio propios¹⁹.

Junto con esta Comisión Nacional existen, de manera independiente, 32 Comisiones locales de Derechos Humanos, una por cada entidad federativa del país; todas ellas integran el llamado Sistema Nacional No Jurisdiccional de Protección de los Derechos humanos.

La CNDH cuenta con los siguientes programas:

- Sobre Asuntos de la Mujer, la Niñez y la Familia.
- Atención a Migrantes.
- Atención a Víctimas del Delito.
- Sobre presuntos Desaparecidos.
- Agravios a Periodistas y Defensores Civiles de Derechos Humanos.

Actualmente su sede central se encuentra ubicada en Periférico Sur núm. 3469, esquina con Luis Cabrera, Col. San Jerónimo Lídice, Delegación Magdalena Contreras, C.P. 10200, México, D.F.

¹⁹ Lic. Manuel Ernesto Hernández Maldonado, Subdirector de Enlace con Organizaciones No Gubernamentales.

3.6.1. Campañas y actividades que ofrece la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

Las campañas y actividades que realiza la CNDH están vinculadas estrechamente con temas que a la sociedad le interesan, cuentan con grandes estrategias que ofrecen a la sociedad un excelente servicio para defender sus derechos y así mismo que tengan una buena imagen de la organización.

Nuestros servidores públicos son el mejor ejemplo de la calidad de servicio que se brinda a la sociedad y en la medida en que ellos muestren su dedicación, empeño y orgullo por pertenecer a esta organización pondrán muy en alto el nombre de la CNDH como uno de los mejores.

El personal de nuestra institución cuenta con gran experiencia, son profesionales y especialistas concientes de su misión que tienen dentro de la organización; permanentemente se actualizan.

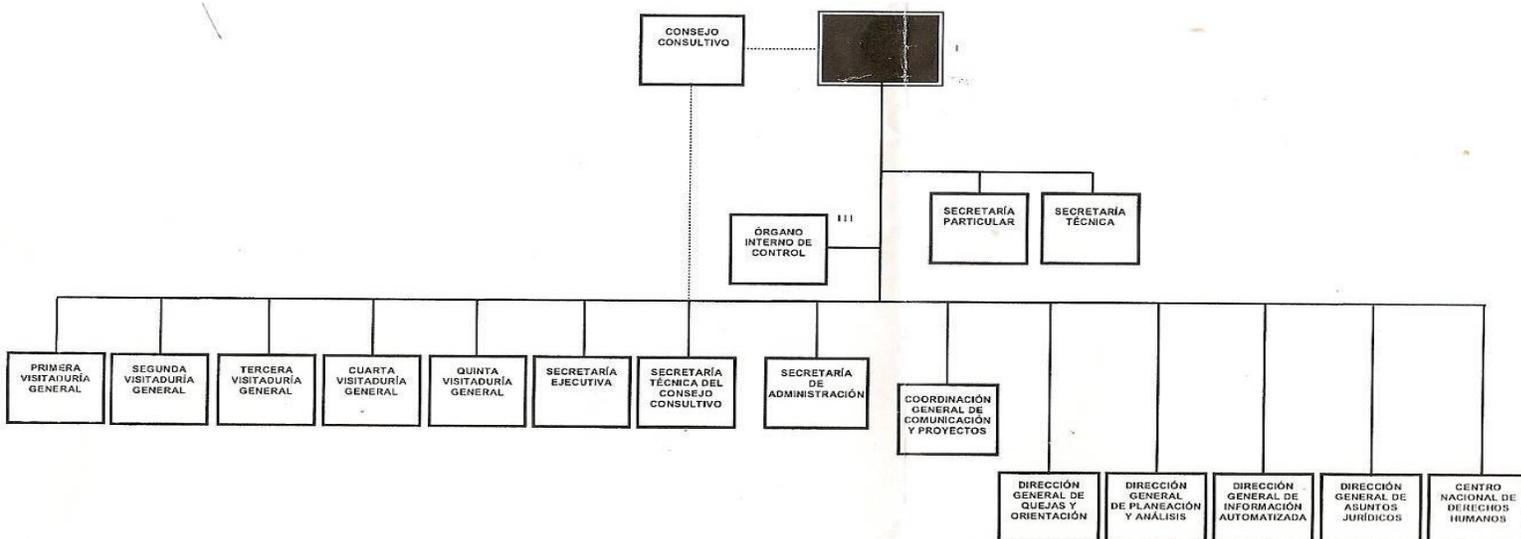
En el ámbito de las actividades, organizamos campañas nacionales, para elevar el desempeño de la organización y a su vez buscar que la sociedad trascienda en temas que sean de su interés, para que en el futuro tomen decisiones adecuadas.

Se cuenta con profesionistas especializados en Derecho, Administración, Informática, así como grandes investigadores por mencionar algunos

“Una de las campañas de gran interés, es la de los derechos sexuales de las y los jóvenes, con esta campaña dirigida a las y los jóvenes, personas de 12 a 29 años, les resaltamos y ratificamos el derechos de las y los jóvenes a ejercer su sexualidad de manera libre y responsable, trabajamos por la eliminación de la discriminación y cualquiera de las formas en que ésta se manifieste atentando contra nuestra dignidad, incluyendo aquellas relacionadas con la edad, el género, la preferencia y la orientación sexual”.

ORGANIGRAMA

A continuación presentamos el Organigrama de la CNDH



3.6.2 La capacitación como herramienta fundamental de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

La integración de la capacitación y el desarrollo ofrece a los servidores públicos una mejor manera de aprender a desarrollar sus actividades profesionales.

La capacitación es la etapa del servicio que permite al personal de carrera adquirir, desarrollar y actualizar su capacidad, habilidad y conocimientos para el desempeño de sus funciones y se implementará a través del Programa Institucional de Capacitación, conforme a las necesidades de las unidades responsables, los programas y proyectos específicos de trabajo, así como las ramas de especialización.

El Programa Institucional de Capacitación, respecto del personal de carrera, deberá contemplar los siguientes aspectos:

- I. Básico. Será de carácter inductivo y buscara dar homogeneidad a los conocimientos del personal de carrera en materias relacionadas con los derechos humanos, la organización de la comisión, sus funciones y su puesto.
- II. Profesional. Ofrecerá al personal de carrera conocimientos especializados de acuerdo con los perfiles de los puestos y las necesidades de las áreas, para el desarrollo de sus funciones y de otros puestos.
- III. Desarrollo. Buscará fortalecer las habilidades y aptitudes del personal de carrera, a fin de complementar sus conocimientos y capacidades para el desempeño de sus funciones y de otros puestos.

El personal de carrera está obligado a participar y acreditar la capacitación, de conformidad con las normas y políticas que establezca el comité directivo. La capacitación podrá apoyarse con instituciones educativas pública y privadas, nacionales o extranjeras, en materia de intercambio académico, organización de seminarios, conferencias, visitas y prácticas, propuestas de planes y programas de estudio, manejo de técnicas o tecnología, u otro tipo de conocimientos, de conformidad de las necesidades de la comisión.

Uno de los cursos se impartió en la Secretaría Técnica del Consejo Consultivo, el cual consiste en el fortalecimiento a ONG del Distrito Federal.

El cuál tiene como objetivo: Capacitar a los representantes de las organizaciones no gubernamentales del D.F., con el fin de que las personas realicen un trabajo más profesional en la promoción y difusión de los Derechos Humanos.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Después de haber analizado los temas de capacitación, motivación y empresa, consideramos importante saber si los hombres y mujeres que se encuentran laborando actualmente en la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, están motivados en los cursos de capacitación, ya que consideramos que en la actualidad es importante sentirnos motivados para desempeñarnos de una manera más eficiente. Por ello nuestra investigación se enfoca al siguiente planteamiento del problema.

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El planteamiento del problema del presente estudio es el siguiente:

¿Cómo influye la capacitación del personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos en el desempeño de sus actividades?

4.2. HIPÓTESIS.

H1. La capacitación es un factor que influye en la motivación del personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos en el desempeño de sus actividades.

4.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.

Hemos determinado que las variables que se manejan en el estudio son las siguientes:

Capacitación y Motivación.
Personal de la CNDH.

Variable independiente.

Personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

Variable dependiente.

Capacitación.

4.4. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

Variable independiente:

En esta investigación se define como personal de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, a hombres y mujeres entre 24 y 69 años con Licenciatura, Maestría o Posgrado, que transmiten sus conocimientos, experiencias y habilidades dentro de los cursos de capacitación.

Variable dependiente:

En esta investigación se define como capacitación a un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado.

4.5. POBLACIÓN.

Son 40 servidores públicos del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos; ubicada en Carretera Picacho – Ajusco # 238 3er. Piso, Col. Jardines en la Montaña, Del. Tlalpan C.P. 14210, 9 hombres de los cuales 6 cuentan con Licenciatura y 3 con Maestría y 11 mujeres entre ellas 2 con Maestría, cuyas edades fluctúan entre los 24 y 69 años. Su actividad principal es impartir cursos de capacitación y firmas de convenios.

4.6. MUESTRA.

De manera aleatoria se seleccionaron a 20 servidores públicos del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 15 cuentan con Licenciatura y 5 con Maestría entre ellos hombres y mujeres, sin importar su edad. Se aplicaron los cuestionarios a los servidores públicos que estaban disponibles y que en cierto momento tuvieran el tiempo y la disponibilidad para ayudarnos a contestar el cuestionario.

4.7. INSTRUMENTO.

El instrumento para medir la motivación dentro de los cursos de capacitación fue elaborado por nosotros mismos, tomando como base las diferentes teorías motivacionales que se han desarrollado. El cual está compuesto por quince reactivos. **Ver Anexo 1.**

4.8. PROCEDIMIENTO.

Después de plantear el problema, elaborar la hipótesis y definir las variables de estudio, dicho instrumento se aplicó a 20 servidores públicos del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

A continuación se presenta el procedimiento para su aplicación:

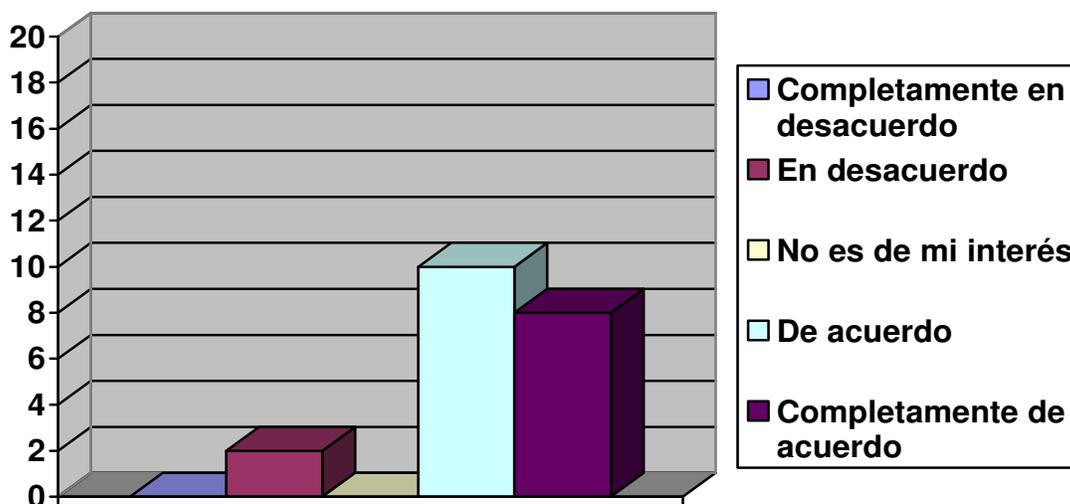
- 1.- Se solicitó la autorización a la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, para la aplicación del instrumento.
- 2.- Se visita a la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, para que verifique el instrumento.
- 3.- Se aprueba la aplicación del instrumento.
- 4.- Se solicita la colaboración de los servidores públicos.
- 5.- Se le dan las instrucciones para resolver el instrumento.
- 6.- Se aplica el instrumento.
- 7.- Se observa que contesten de forma correcta.
- 8.- Se le agradece a los servidores públicos por su colaboración.
- 9.- Se aplican los 20 cuestionarios.
- 10.- Se analizan los resultados.
- 11.- Se reportan los resultados.
- 12.- Se concluye el estudio.

Resultados.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en el presente estudio. Veremos de manera general las respuestas a cada una de las preguntas.

1.- Mi trabajo me hace sentir satisfecho.

Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
No es de mi interés	0
De acuerdo	10
Completamente de acuerdo	8
Total del personal	20



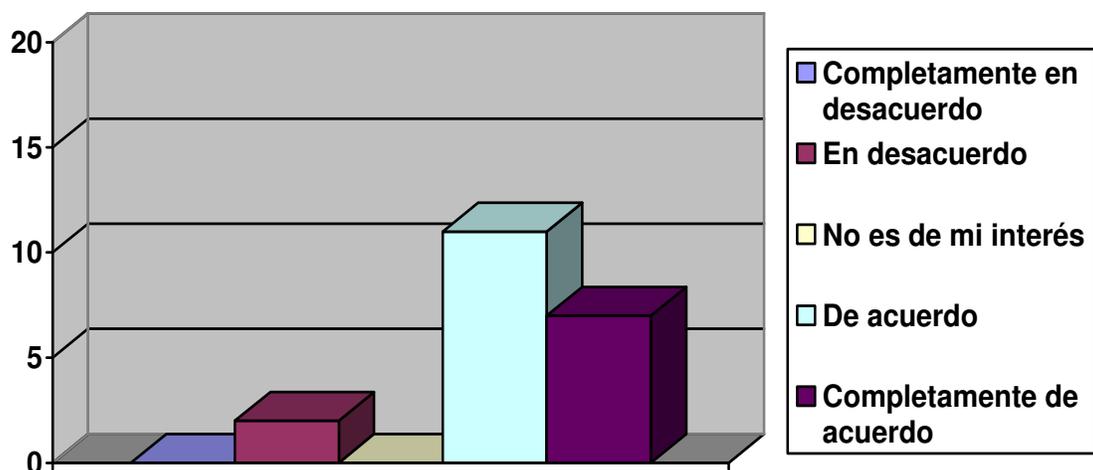
Gráfica 1. Se observa la existencia en la mayoría de la muestra una actitud de acuerdo en que el trabajo los hace sentir satisfechos.

Como podemos observar en esta pregunta, es interesante ver que para el personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, su trabajo los hace sentir satisfechos, ya que 10 de 20 personas están de acuerdo con esta respuesta.

Podemos suponer que su trabajo es de interés para ellos y que es satisfactorio, ya que como menciona Maslow es necesario satisfacer primero las necesidades básicas, para que las más altas nos lleven a una plena realización.

2.- El trabajo que desempeño es motivante.

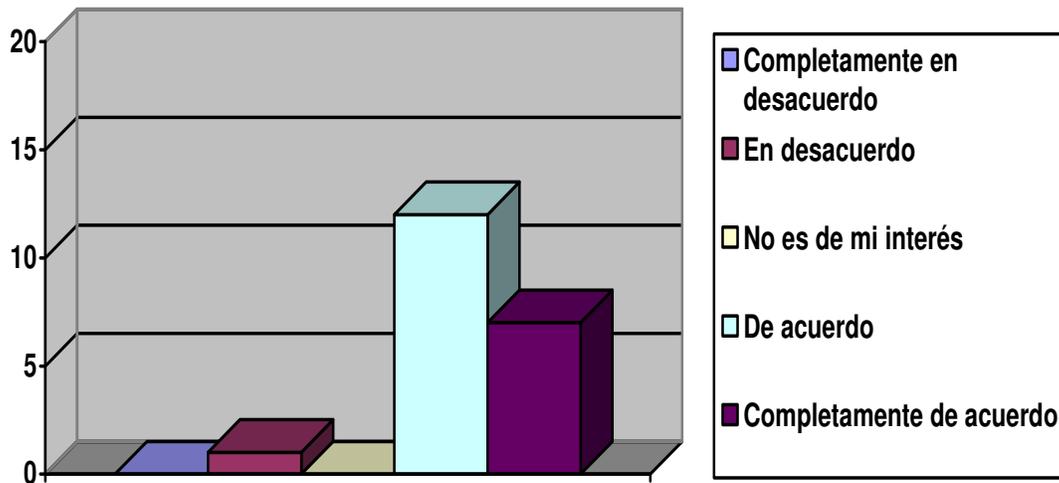
Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
No es de mi interés	0
De acuerdo	11
Completamente de acuerdo	7
Total del personal	20



Gráfica 2. Como se puede observar para el personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, su trabajo que desempeñan es motivante, Herzberg menciona que tanto la satisfacción como la insatisfacción derivan de 2 diferentes factores; en este caso nosotros nos referimos a los motivadores o intrínsecos, que contribuyen a la satisfacción de necesidades de alto nivel, ya que mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

3.- Cuando soy capacitado me siento motivado.

Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
No es de mi interés	0
De acuerdo	12
Completamente de acuerdo	7
Total del personal	20



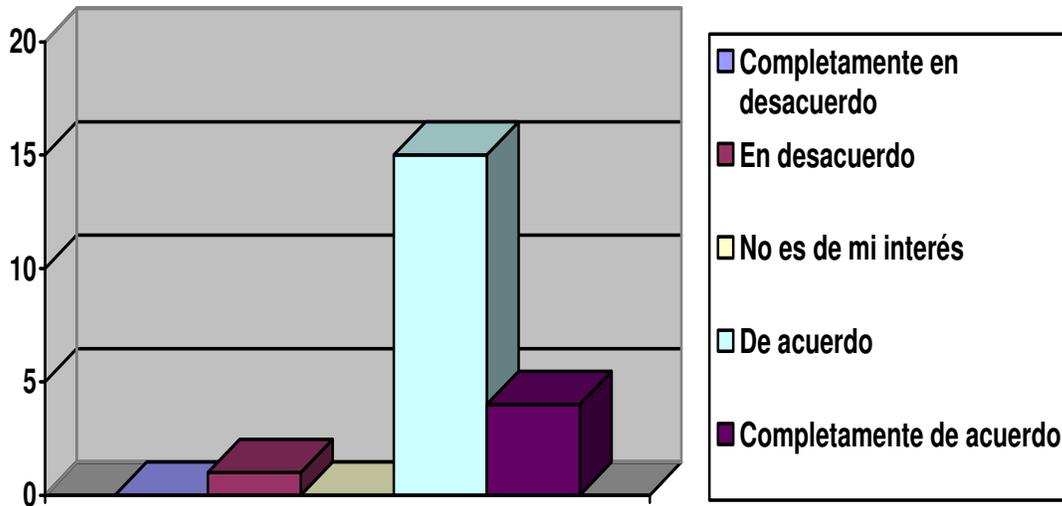
Gráfica 3. Se observa que la muestra tiene una actitud de acuerdo.

Como lo describe la gráfica anterior, el personal está de acuerdo en que si son capacitados se sienten motivados.

Estos resultados, de acuerdo con Mc Clelland, nos dice que cuando la necesidad predomina, se manifiesta por una preocupación de fijar metas, el individuo que es motivado por logro, realiza grandes esfuerzos para obtener siempre sus objetivos.

4.- Cuando regreso de capacitación aplico lo aprendido.

Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
No es de mi interés	0
De acuerdo	15
Completamente de acuerdo	4
Total del personal	20



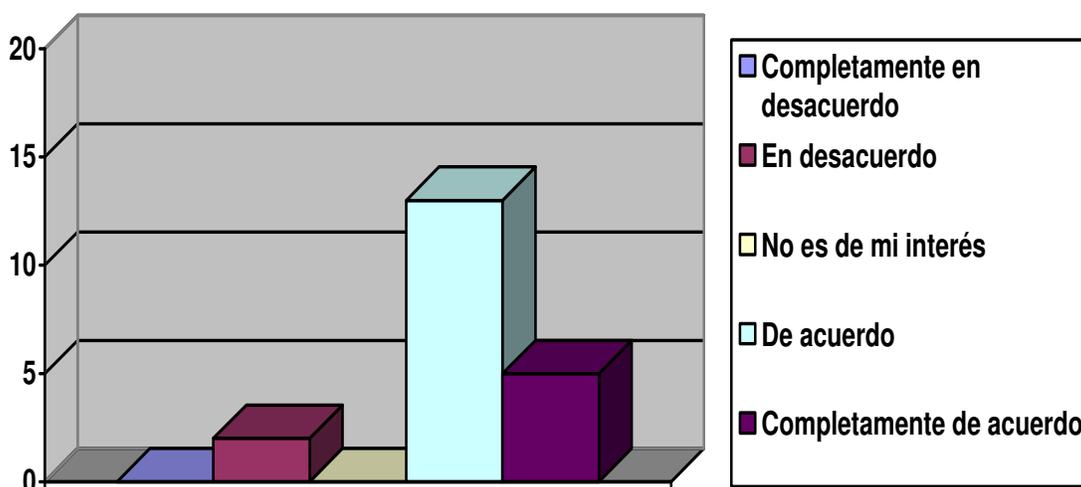
Gráfica 4. Se observa que la muestra tiene una actitud favorable en cuanto a que cuando regresan de capacitación aplican lo aprendido.

Como lo muestra la gráfica anterior, podemos observar que 15 servidores cuando regresan de capacitación aplican lo aprendido.

Podemos inferir que de acuerdo con Skinner los actos pasados de un individuo producen variaciones en actos futuros mediante un proceso cíclico, es decir, que si la capacitación tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la capacitación tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

5.- Cuando aplico lo aprendido mi jefe lo aprecia.

Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
No es de mi interés	0
De acuerdo	13
Completamente de acuerdo	5
Total del personal	20



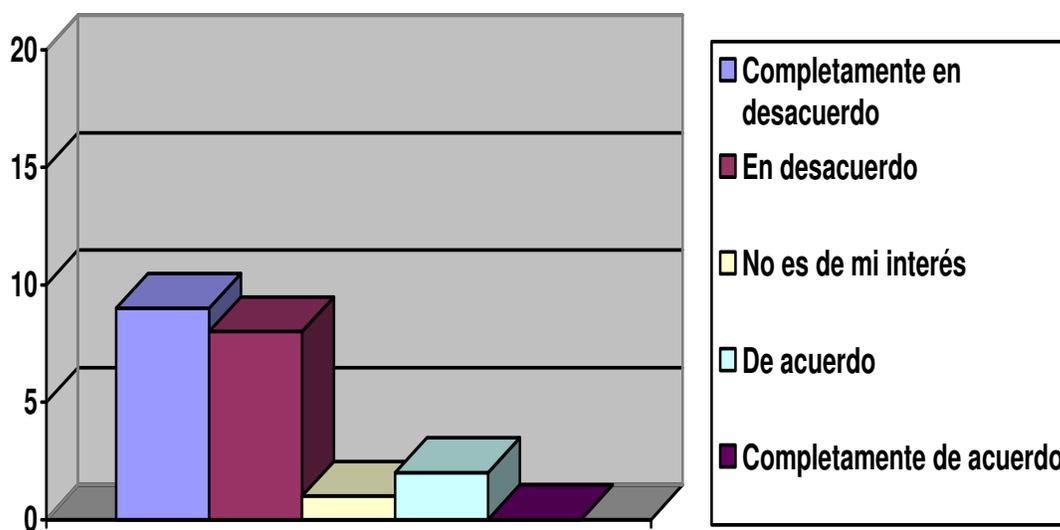
Gráfica 5. Se observa que la muestra tiene una actitud favorable en cuanto el personal aplica lo aprendido el jefe lo aprecia.

Como podemos observar la mayoría del personal se inclina a que su jefe aprecia si aplica lo aprendido, por lo que nosotros podemos decir que de acuerdo a la necesidad de afiliación de Mc Clelland, esta afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidades de afecto.

En donde las personas son seres sociales y necesitan pertenecer a un grupo en el cual sean aceptados, surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas.

6.- Me siento frustrado si no me motivan en el trabajo.

Completamente en desacuerdo	9
En desacuerdo	8
No es de mi interés	1
De acuerdo	2
Completamente de acuerdo	0
Total del personal	20

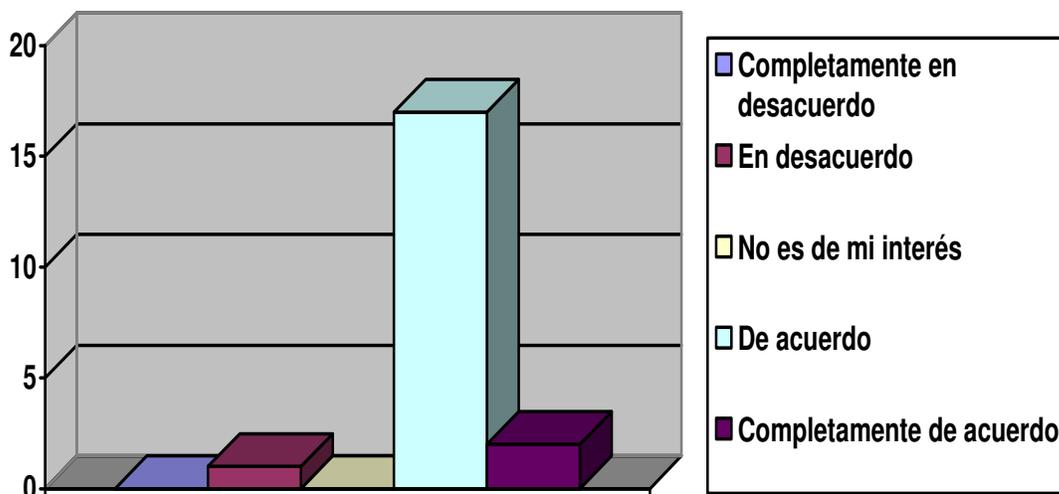


Gráfica 6. Se observa que la muestra tiene una actitud de estar completamente en desacuerdo en que se sienten frustrados si no los motivan en el trabajo.

Como podemos observar en la gráfica anterior, la mayoría del personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, no se sienten frustrados si no los motivan en el trabajo, con relación a la gráfica anterior y de acuerdo a la necesidad de afiliación propuesta por Maslow, menciona que la frustración de esta necesidad conduce a la persona a una desadaptación social y a la soledad.

7.- La motivación que me brinda el trabajo es la que siempre quise tener para el desempeño de mi trabajo.

Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
No es de mi interés	0
De acuerdo	17
Completamente de acuerdo	2
Total del personal	20



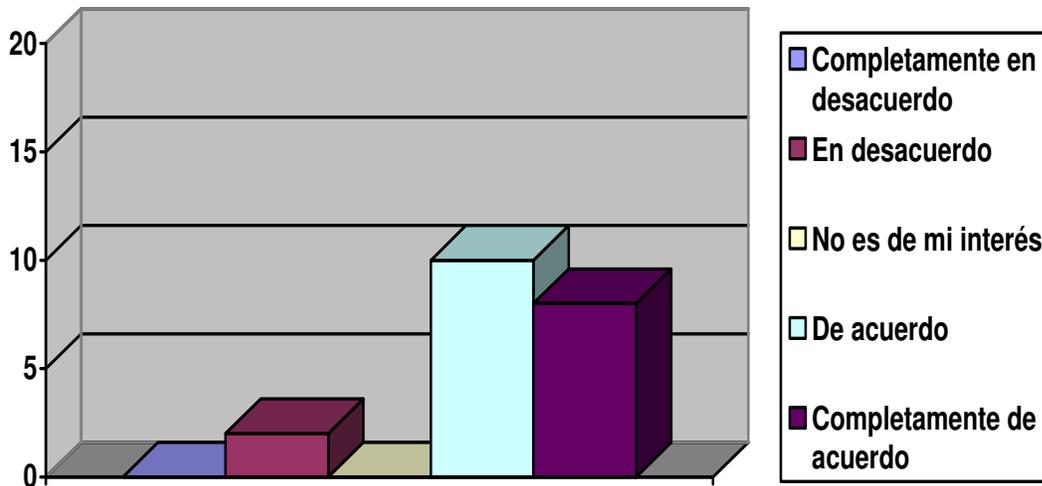
Gráfica 7. Se observa la existencia de una actitud en la muestra que el personal está de acuerdo que la motivación que les brindan en el trabajo es la que siempre quisieron tener para el desempeño de su trabajo.

Como podemos observar en la gráfica, la mayoría del personal siempre quiso que les brindaran esa capacitación.

Esta situación la podríamos analizar diciendo que el personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, al tener la capacitación que siempre quisieron se encuentra satisfechos y motivados.

8.- Trabajo a gusto con mi jefe porque reconoce mis logros.

Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
No es de mi interés	0
De acuerdo	10
Completamente de acuerdo	8
Total del personal	20



Gráfica 8. Se observa la existencia de una actitud favorable en que el personal trabaja a gusto con su jefe por que reconoce sus logros.

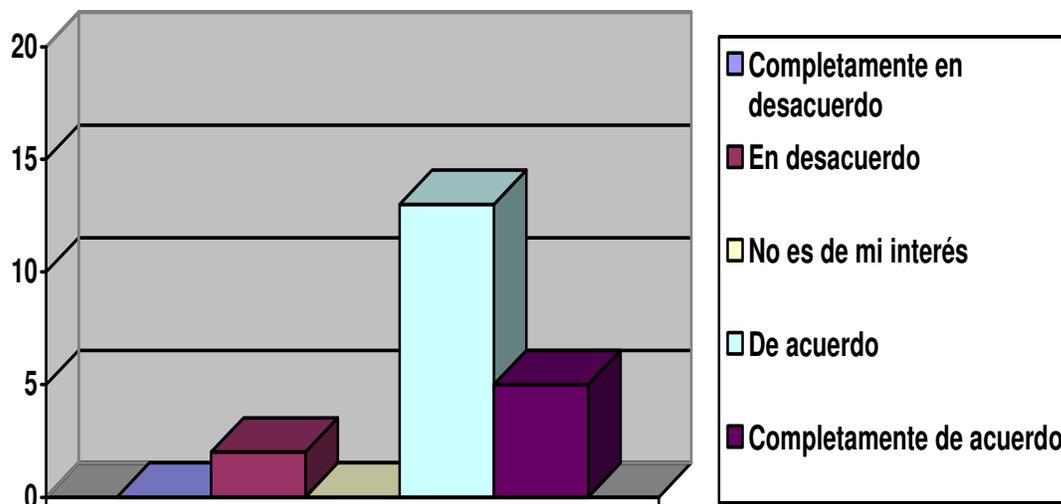
Como podemos observar en la gráfica, el personal se encuentra de acuerdo en que trabajan a gusto con su jefe por que reconoce sus logros y los hace sentirse bien.

En este caso David Nadler y Edward Lawler de acuerdo a su Teoría de las expectativas creemos que la conducta de las personas es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente, los cuales difieren de una persona a otra.

Las personas optan por una conducta positiva cuando el jefe aprecia sus logros y con esto un resultado deseado.

9.- Mi jefe me motiva a realizar mi trabajo.

Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
No es de mi interés	0
De acuerdo	13
Completamente de acuerdo	5
Total del personal	20



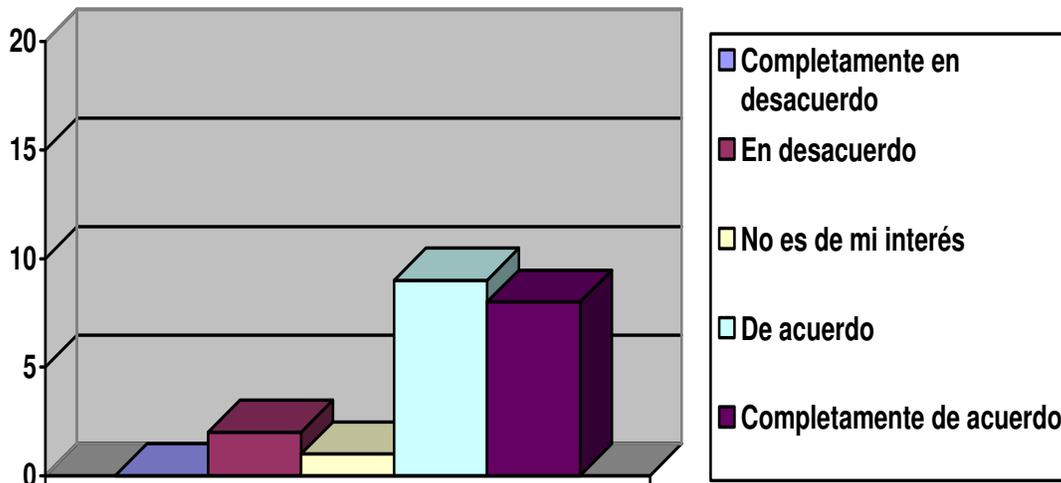
Gráfica 9. Se observa en la muestra que la mayoría del personal está de acuerdo en que su jefe los motiva a realizar su trabajo.

El personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, esta motivado por medio de reconocimiento público, incentivos y ascensos de desempeño, los cuales hacen que el personal trabaje de manera eficiente.

Pero también, podemos observar que una minoría está en contra de dicha afirmación.

10.- Me gusta la forma en que mi jefe reconoce mis logros.

Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
No es de mi interés	1
De acuerdo	9
Completamente de acuerdo	8
Total del personal	20

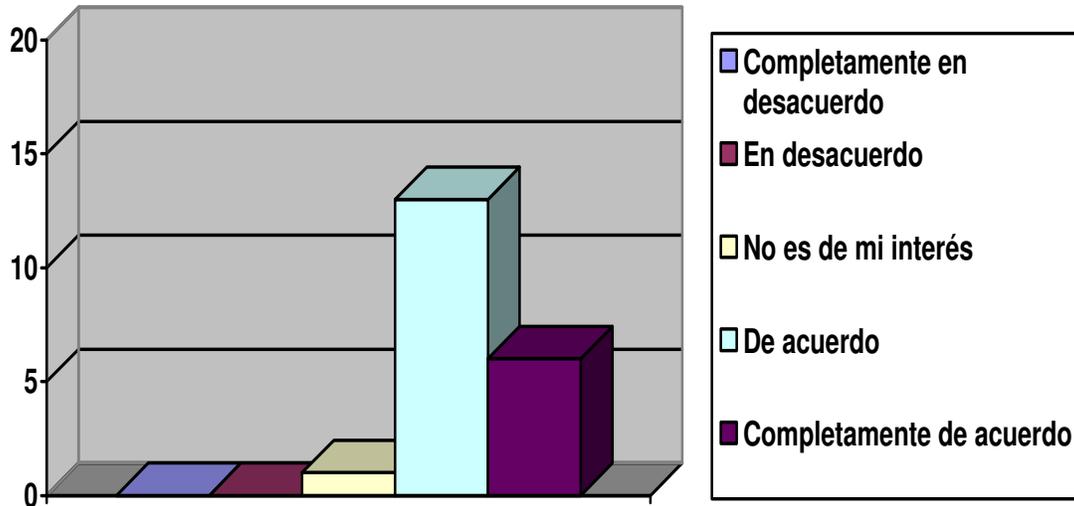


Gráfica10. Como se puede observar en la gráfica, la mayoría del personal le agrada que su jefe reconozca sus logros en público y proponiéndolo como candidato para algún ascenso.

Esto lo interpretamos así ya que el reconocimiento de su jefe lo hace sentirse satisfecho dentro de la organización, lo cual lleva al personal a una autorrealización.

11.- Mi jefe se interesa porque yo logre un reconocimiento para mi bienestar.

Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No es de mi interés	1
De acuerdo	13
Completamente de acuerdo	6
Total del personal	20

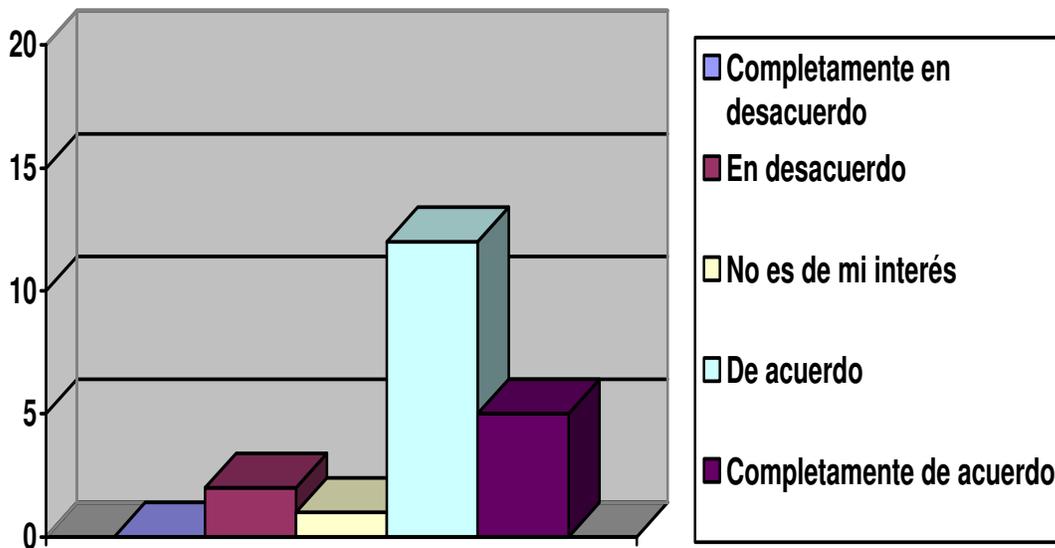


Gráfica 11. En esta gráfica encontramos que la mayoría del personal está de acuerdo que su jefe se interese por que logre un reconocimiento para su bienestar.

Sin embargo cabe mencionar que existen algunos que no concuerdan con esta afirmación.

12.- Los reconocimientos con mi jefe hacen más grato mi trabajo.

Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
No es de mi interés	1
De acuerdo	12
Completamente de acuerdo	5
Total del personal	20

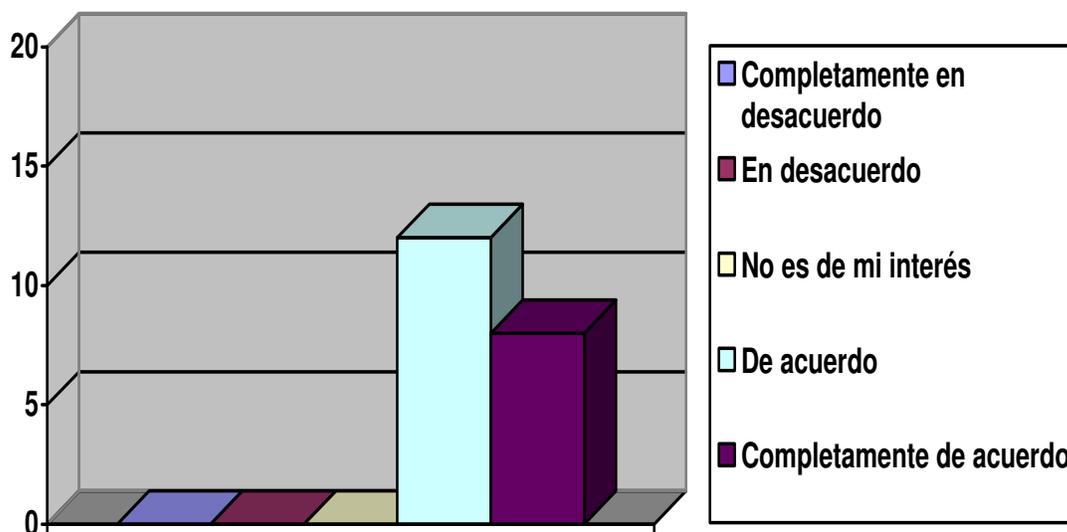


Gráfica 12. En esta gráfica observamos que 12 personas del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos esta de acuerdo en que los reconocimientos de su jefe hacen más grato su trabajo.

Los reconocimientos de su jefe inmediato se ven reflejados en el trabajo realizado dentro de la organización, ya que para ellos el reconocimiento es grato, los objetivos y metas son alcanzados con facilidad y gran desempeño.

13.- La capacitación que recibo es la adecuada para desempeñar mi trabajo.

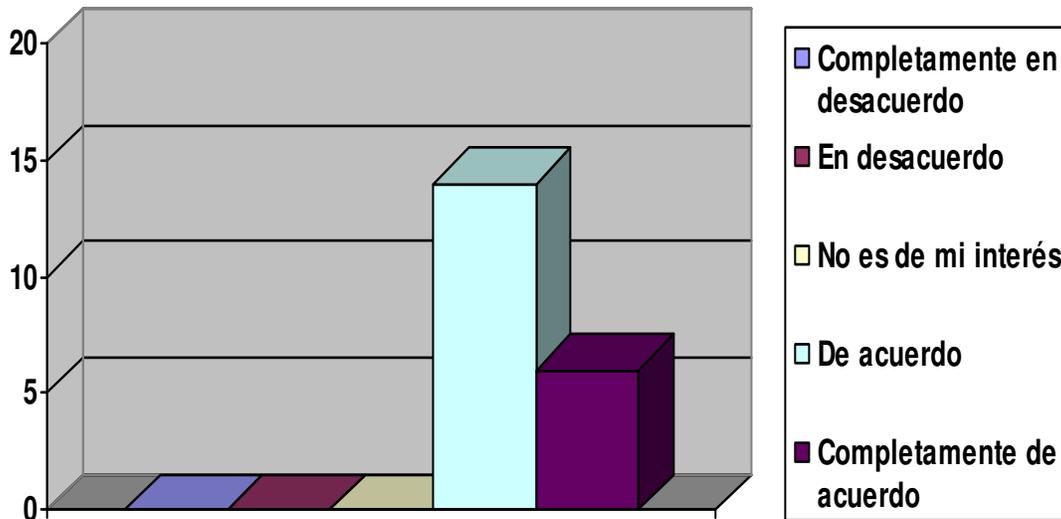
Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No es de mi interés	0
De acuerdo	12
Completamente de acuerdo	8
Total del personal	20



Gráfica 13. En esta gráfica podemos observar que la capacitación que recibe el personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos es la adecuada para el desempeño de su trabajo.

14.- Los incentivos que recibo en el trabajo me hacen sentir satisfecho para motivarme.

Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No es de mi interés	0
De acuerdo	14
Completamente de acuerdo	6
Total del personal	20



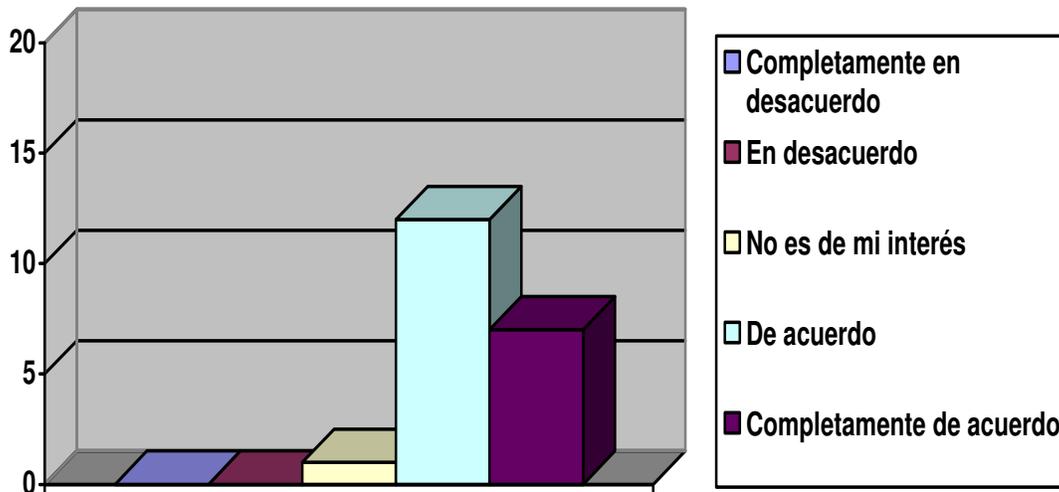
Gráfica 14. Esta gráfica muestra que los incentivos que recibe el personal los hace sentir satisfechos para motivarse.

Solo algunos están satisfechos con los incentivos en esta organización, aquí se muestra que no todo el personal esta de acuerdo con los incentivos (reconocimiento público, económicos y ascensos) que recibe por su trabajo el personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

Sin embargo hay personas que están de acuerdo con los incentivos que obtienen por parte de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

15.- Las promociones existentes dentro del trabajo son las adecuadas para superarme.

Completamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No es de mi interés	1
De acuerdo	12
Completamente de acuerdo	7
Total del personal	20



Gráfica 15. En esta gráfica se observa que la mayoría está de acuerdo con las promociones (ascensos) existentes dentro de su trabajo.

Las promociones que brinda el Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos son del agrado del mismo, solo algunas personas no están de acuerdo con las promociones.

Análisis de Resultados.

Las quince preguntas están relacionadas con la motivación dentro de la capacitación en el trabajo mismo ya que tratan de lo interesante o atractivo que resultan las actividades propias del trabajo que deben realizar.

Como se observa en los resultados de las preguntas que miden la motivación dentro de la capacitación, en donde el personal está de acuerdo en que su trabajo los hace sentir satisfechos y motivados para el desempeño de sus actividades, consideran que cuando son capacitados y aplican lo aprendido su jefe lo aprecia y que es la motivación que siempre quisieron tener, provocando en ellos una satisfacción dentro de su ambiente laboral.

Como menciona Herzberg en su teoría de los dos factores higiénicos e intrínsecos, principalmente en los motivacionales, que dicen que la satisfacción en el cargo está en función de las actividades y estimulantes de éste, lo que lleva a que una persona se sienta satisfecha.

También lo podríamos comparar con lo que dice Maslow en su pirámide de las necesidades humanas, principalmente en la parte de la autorrealización la cual, es la necesidad más alta de la jerarquía, y nos lleva a desarrollar al máximo el propio potencial para lograr las metas y objetivos.

Como podemos observar en los resultados, el personal está de acuerdo o completamente de acuerdo en que su jefe reconoce sus logros, los motiva y se interesa por que logre un reconocimiento para su bienestar, provocando en ellos una satisfacción en su trabajo.

Como lo menciona Maslow en su teoría de las necesidades humanas específicamente en la necesidad de afiliación o aceptación, que las personas son seres sociales y que necesitan pertenecer a un grupo en el cual sean aceptados. Se preocupan por mantener relaciones sociales agradables y estables.

A su vez Mc Clelland menciona en su teoría que una vez que sabemos a donde pertenecemos, deseamos que la estima y cariño de los demás. Lo cual, nos da seguridad en nosotros mismos y que llevara al personal a tener buenas relaciones con sus superiores.

Como podemos observar el personal está de acuerdo en que la capacitación que recibe es la adecuada para el desempeño de su trabajo, que los incentivos y las promociones que se les otorgan provocan en ellos una satisfacción en su trabajo.

Como lo menciona la teoría del incentivo en donde se desarrolla que hay que premiar y reforzar el motivo basado en la idea de que hay que estimular al personal de acuerdo a que el esfuerzo depende directamente del valor de la recompensa y posteriormente obtenga una satisfacción, de nos ser así, será todo lo contrario.

También podemos mencionar lo que dice Stacy Adams en su teoría de la equidad, esta teoría se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo, es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida.

La teoría de la equidad establece que el personal se siente motivado cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan.

De acuerdo a la investigación realizada y a los resultados obtenidos durante la realización del estudio se aprueba la hipótesis establecida.

La hipótesis dice: La capacitación es un factor que influye en la motivación del personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos en el desempeño de sus actividades, la aceptamos por que de acuerdo a los resultados obtenidos es un factor satisfactorio para el personal, ya que de esta manera su trabajo los hace sentirse satisfechos y motivados.

Por otro lado trabajan a gusto por que les brindan la motivación adecuada para que asistan a sus cursos de capacitación, de esta manera aplican sus conocimientos adquiridos en el trabajo y así mismo su jefe se interese por el bienestar del personal reconociendo sus logros mediante incentivos y promociones dentro del ambiente laboral.

Así mismo, se acepta por el hecho de que el personal se siente satisfecho por el trabajo, la satisfacción de trabajar con el jefe y la satisfacción por los incentivos y promociones, son factores que influyen en la capacitación del personal de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, además de confirmar las diferentes teorías de motivación que se utilizaron para el estudio.

Conclusiones.

Del presente estudio podemos concluir lo siguiente con respecto a la motivación dentro de los cursos de capacitación del personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos:

1.- La satisfacción del personal con su trabajo, el reconocimiento de su trabajo por el jefe y los incentivos son factores que influyen en la capacitación y motivación del personal.

2.- Con respecto a la satisfacción del personal con su trabajo, existe una actitud favorable, ya que es un trabajo en el cual el personal se encuentra motivado, por que es lo que siempre quisieron tener para su desarrollo.

3.- Como menciona Herzberg en su teoría de los dos factores, en especial los factores motivacionales, que dicen que la satisfacción en el cargo está en función de las actividades retadoras y estimulantes de éste lo que lleva a una satisfacción.

4.- El reconocimiento de su trabajo por el jefe es otro factor que tiene una actitud favorable debido a que además de tener una buena relación con su jefe, sienten que él se preocupa por su bienestar y que esta al pendiente del desempeño del personal. En este caso creemos que el personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, tiene una buena relación con sus jefes.

5.- Como menciona Maslow en su teoría de las necesidades, es necesario satisfacer primero las necesidades que ocupan los niveles bajos para que las necesidades de los niveles superiores entren en acción.

6.- El desempeño en el trabajo depende de tres necesidades, el poder, el logro y la afiliación.

7.- En el Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, de acuerdo a la Teoría de Douglas Mc. Gregor, no existe la Teoría "X", debido a que el personal tiene iniciativa propia para el desempeño de sus actividades.

8.- El personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos está motivado cuando experimenta satisfacción de acuerdo con el esfuerzo realizado.

9.- El personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos de acuerdo a la Teoría de Skinner, su conducta tiene consecuencias positivas la cual suele ser repetida, de lo contrario, la conducta tendría consecuencias negativas y a no ser repetida.

10.- En términos generales el personal del Área Técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos se siente motivado durante sus cursos de capacitación, por lo cual su trabajo los hace sentir satisfechos.

ANEXO.

Escolaridad _____ Edad _____ Sexo _____
Estado civil _____ Puesto _____
Antigüedad en el trabajo _____

Ingreso mensual:

A) \$1,000.00 a \$5,000.00 B) \$5,000.00 a \$10,000.00

C) Más de \$10,000.00

INSTRUCCIONES:

A continuación hay una serie de preguntas. Usted debe indicar en que medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas:

- 1) Completamente en desacuerdo.
- 2) En desacuerdo.
- 3) No es de mi interés.
- 4) De acuerdo.
- 5) Completamente de acuerdo.

1.-Mi trabajo me motiva.

(1) (2) (3) (4) (5)

2.-El trabajo que desempeño es motivante.

(1) (2) (3) (4) (5)

3.-Mi trabajo es motivante.

(1) (2) (3) (4) (5)

4.-Me siento motivado por el trabajo que realizo.

(1) (2) (3) (4) (5)

5.-Mi trabajo es agradable.

(1) (2) (3) (4) (5)

6.-Me siento frustrado si no me motivan en el trabajo.

(1) (2) (3) (4) (5)

7.-La motivación que me brinda el trabajo es la que siempre quise tener para el desempeño de mi trabajo.

(1) (2) (3) (4) (5)

8.-Trabajo a gusto con mi jefe porque reconoce mis logros.

(1) (2) (3) (4) (5)

9.-Mi jefe me motiva a realizar mi trabajo.

(1) (2) (3) (4) (5)

10.-Me gusta la forma en que mi jefe reconoce mis logros.

(1) (2) (3) (4) (5)

11.-Mi jefe se interesa porque yo logre un reconocimiento para mi bienestar.

(1) (2) (3) (4) (5)

12.-Los reconocimientos con mi jefe hacen más grato mi trabajo.

(1) (2) (3) (4) (5)

13.-La capacitación que recibo es la adecuada para desempeñar mi trabajo.

(1) (2) (3) (4) (5)

14.-Los incentivos que recibo en el trabajo me hacen sentir satisfecho para motivarme.

(1) (2) (3) (4) (5)

15.-Las promociones existentes dentro del trabajo son las adecuadas para superarme.

(1) (2) (3) (4) (5)

GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN.

Bibliografía.

Siliceo Aguilar Alfonso. "Capacitación y Desarrollo del Personal". Editorial Trillas. México, 1999.

Blake Oscar Juan. "Origen, Detección y Análisis de las necesidades de Capacitación". Editorial Trillas. México, 1998.

Sánchez Lima Ángel. "Planeación Estratégica de la Capacitación". Editorial Trillas. México, 2000.

Ley Federal de Trabajo, 2004.

Mendoza Núñez Alejandro. "Manual para Determinar las Necesidades de Capacitación y Desarrollo". Editorial Trillas. México, 1991.

Blake Oscar Juan. "La Capacitación: Un Recurso Dinámico de las Organizaciones". Editorial Trillas. México, 2001.

Grados Jaime A. "Capacitación y Desarrollo del Personal". Editorial Trillas. México, 2001.

Robbins Stephen David. "Fundamentos de Administración". Editorial Prentice Hall. México, 1986.

Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la Administración". Editorial Mc Graw -Hill. México, 2000.

Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México, 1979.

Garrido Gutiérrez Isaac. "Psicología de la Motivación". Editorial Síntesis S.A. México, 1996.

Pearson Educación. "Administración un Enfoque Interdisciplinario". México, 2000.

Robles Valdés Gloria. "Fundamentos de la Administración". Editorial Trillas. México, 2000.

Delgadillo Gutiérrez Luis Humberto. "Elementos de Derecho Administrativo". Editorial Limusa. México, 2000.

Espinoza Barragán Manuel. "Lineamientos de Derecho Público Mexicano". Editorial Limusa. México 1986.

Aldag Ramón J. "Diseño de Tareas y Motivación del Personal". Editorial Trillas. México, 1993.

Robbins, S.P. "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall. México, 1998.

David K. Y Newstrom, J.W. "El comportamiento Humano en el Trabajo". Editorial McGraw –Hill. México, 1991.

Rodríguez Valencia Joaquín. "Administración Moderna del Personal". Editorial ECAFSA. México, 1999.

www.economiaynegocios.cl

www.cndh.gob.mx

Chiavenato Adalberto. "Administración de los Recursos Humanos". Editorial McGraw-Hill. México, 2000.

Freeman R. Edward. "Administración". Editorial Prentice Hall. México, 1996.

Hernández Sampieri Roberto. "Metodología de la Investigación". Editorial McGraw-Hill. México, 2003.

Reyes Ponce Agustín. "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall. México 2002.

Robbins, S.P. "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall. México, 2004.