



UNIVERSIDAD DE NEGOCIOS ISEC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**“LA CAPACITACIÓN COMO MOTIVADOR DEL PERSONAL
PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

GEORGINA ELENA GARCÍA GONZÁLEZ

DIRECTORA DE TESIS:

LIC. MARÍA JUANA HUERTA RUBIO



OCTUBRE 2015

MÉXICO, D. F.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Agradezco el poder concluir este trabajo y poder cerrar un ciclo más de logros en mi vida, que después de 4 años hoy está terminado y como bien dice el dicho: "Más vale tarde que Nunca".

Doy gracias a Dios que me da salud, inteligencia y me dio una familia increíble que sin su apoyo no hubiera podido llegar hasta aquí, GRACIAS!!!

A mi mamá que desde chiquita me ha inculcado los mejores valores y me hizo una mujer de bien, su esfuerzo para sacarme adelante no fue en balde, aquí está el resultado y al día de hoy te doy las GRACIAS por TODO mami!!!

A mi papá porque siempre me procuró, hoy no está presente en cuerpo pero sé que desde allá arriba con Dios me está cuidando y echando las mejores vibras, también sé que está orgulloso de mí por este logro.

A mi hermano Memo que me enseñó a que la responsabilidad, el trabajo y la perseverancia dan frutos, gracias a tu apoyo también estoy donde ahora, Gracias.

De mi hermano Juan Miguel he aprendido que nunca hay que darse por vencido para lograr lo que queremos, siempre hay que luchar y derribar cualquier obstáculo que se nos presente y no importa las veces que caigamos, lo importante es saber levantarse y seguir adelante.

A mi hermano Ernesto que desde chiquita me ha enseñado que las cosas no son fáciles ni llegan sin hacer nada, sino hay que buscar y esforzarse para conseguir lo que queremos porque todo se puede alcanzar, la clave está en querer y hacer.

*A mi novio Fernando que desde que llegó a mi vida hace 3 años me estuvo apoyando y motivando para terminar mi tesis, me acompañaba cada fin de semana a la biblioteca de la UNAM sin importar el tiempo que estuviéramos ahí lo que importaba era aprovecharlo para sacar la información que necesitaba, gracias amor
TE AMO MUCHO!.*

Maestra Juanita, gracias por su apoyo y su asesoría para poder hacer realidad este trabajo.

A todos ustedes muchas gracias por su apoyo incondicional!!!

ÍNDICE

Resumen	
Introducción	1
Justificación	3
Marco Teórico	7
Capítulo 1: Capacitación	7
1.1 Antecedentes de la Capacitación	7
1.2 Conceptos de Capacitación	8
1.3 Aspectos Legales de la Capacitación y Adiestramiento (Ley Federal del Trabajo)	9
1.4 Tipos de Capacitación	12
1.5 Proceso de Capacitación	13
1.5.1 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	13
1.5.2 Planeación de Capacitación	15
1.5.3 Programación de la Capacitación	18
1.5.4 Ejecución de la Capacitación	20
1.5.5 Evaluación de la Capacitación	21
1.5.6 Seguimiento de la Capacitación	23
1.6 Beneficios de la Capacitación	24
1.6.1 A las Organizaciones	24
1.6.2 Para el Individuo	24
Capítulo 2: La Motivación y sus Teorías	26
2.1 Conceptos de Motivación	26
2.2 Ciclo Motivacional	28
2.3 Teorías de la Motivación	29
2.3.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	29
2.3.2 Teoría del Factor dual de Herzberg	31
2.3.3 Teoría de Mc Clelland	32
2.3.4 Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor	33
2.3.5 Teoría ERC de Alderfer	34
2.4 Tipos de Motivación	35

2.4.1	Intrínseca	35
2.4.2	Extrínseca	36
2.5	Técnicas que facilitan la motivación	36
2.5.1	Recompensas Informales	37
2.5.2	Recompensas por acciones y logros específicos	41
2.5.3	Recompensas Formales	43
Capítulo 3: Productividad		47
3.1	¿Qué es Productividad?	47
3.2	Factores que Influyen en la Productividad	50
3.3	¿Cómo se mide la Productividad?	52
3.4	Modelos de Productividad	53
3.4.1	Modelo de Sutermeister	53
3.4.2	Modelo de Schoeder	54
3.4.3	Modelo de Sumanth	56
3.4.4	Modelo de Prokopenko	59
Conclusiones		61
Recomendaciones		65
Bibliografía		67
Webgrafía		70

RESUMEN

El presente trabajo muestra la importancia de la capacitación como motivador del personal y así aumentar la productividad laboral. Se realizó mediante una investigación documental, que muestra datos recopilados de libros y artículos, que permite un análisis sobre el reto que enfrentan día a día las empresas, que mediante la capacitación, le permita contar con personal altamente calificado y competente.

Se revisaron los métodos de motivación que deben utilizar las empresas para que el personal se sienta satisfecho con su trabajo, cumpla sus metas y objetivos. Logrando así poder desempeñar sus labores de una mejor manera, lo que hará, aumentar la productividad tanto del empleado como de la empresa.

Palabras Clave: Productividad, Motivación, Capacitación.

ABSTRACT

The present work shows the importance of training as a motivator of staff and thus increases labor productivity. It is conducted through a documentary research that shows data collected books and articles that allows an analysis of the challenge faced by day to day business, that through the training, you will allow to count with highly qualified and competent staff.

We reviewed the methods of motivation that must be used by companies for the staff to feel satisfied with their work, meet their goals and objectives. Thus to be able to carry out their duties of a better way, what it will do, increase the productivity of both employee and the company.

Key Words: Productivity, Motivation, Training.

INTRODUCCIÓN

La Reforma Laboral (2012) representa nuevos retos para las empresas en el marco de la competitividad y la apertura de los mercados en el sector laboral.

Uno de los retos más importantes al que se enfrentan las empresas, es atraer y retener al mejor talento, por lo que se vuelve prioritario tener capacitado y motivado al personal, estos planes están orientados a lograr que el personal incremente en forma medible su desempeño y los resultados de negocio (productividad), por medio de la identificación de lo que el empleado sabe, lo que debe de saber, en función del puesto que desempeña.

Es importante entender la capacitación no como una aportación de conocimiento, sino como la capacidad de integrar “conocimiento útil para la acción” en el personal, es decir, que sean capaces de realizar acciones con ese conocimiento. Por lo tanto a la hora de medir sus necesidades de formación no vamos hablar de conocimientos, sino de competencias entendiéndose estas como la capacidad de realizar una acción concreta.

La capacitación no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos y los resultados institucionales de la empresa.

De ahí la relevancia de tomar en cuenta al factor humano mejor preparado y tener al personal especializado, porque son quienes poseen la capacidad de convertir información en conocimiento y por lo tanto de aprender y mejorar.

A continuación se describe el contenido del trabajo que consta de tres capítulos, conclusiones y recomendaciones.

El capítulo uno está integrado por los antecedentes de la capacitación, los diversos conceptos que se tienen, los aspectos legales que conlleva, el proceso de capacitación para tener una mejor eficacia, los tipos de capacitación que existen y los beneficios que trae a la empresa y al individuo.

El capítulo dos se conforma por el concepto de motivación, el análisis de las teorías clásicas, las cuales nos proporcionan una visión más amplia de las necesidades del empleado, así como los factores intrínsecos y extrínsecos, que interactúan en el proceso de la motivación y por último, algunas técnicas que facilitan la motivación de los empleados.

El capítulo tres describe el concepto de productividad con definiciones de diferentes autores para facilitar, esclarecer y entender de una mejor manera, dicho concepto. Los factores que influyen e impactan en la productividad para hacerla más eficaz, cómo se mide y los modelos para efectuar su medición.

Finalmente las conclusiones que son la parte fundamental, ya que nos ayudan a contrastar los objetivos planteados y los logros alcanzados. Así mismo, recomendaciones orientadas a la mejora del ambiente organizacional, para tener al personal capacitado, motivado y productivo.

JUSTIFICACION

Toda empresa tiene como misión “ser la mejor dentro de su ámbito de competencia”.

Es por eso que toda organización debe enfrentar la capacitación de su personal, el cual además de los recursos materiales, financieros y/o administrativos, es el capital más dinámico y de gran importancia que toda organización necesita para llevar a cabo sus procesos y si se incluye la capacitación les darán a conocer el interés que tienen en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de la organización.

De la misma manera se debe concientizar al mundo laboral que la capacitación no es una pérdida de tiempo y dinero sino una herramienta fundamental en Recursos Humanos para motivar a su personal y aumentar la productividad, ya que el empleado al ser capacitado adecuadamente adquiere conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes e intereses, lo cual lo hace más competente, lo motiva para satisfacer sus necesidades, alcanzar sus metas y/u objetivos, mejorar su desempeño y así aumentar su productividad al mismo tiempo que la de la empresa.

Con el progreso industrial, hoy en día existen programas dentro de las empresas donde se forman Instructores Internos (personal interno con herramientas y experiencia necesaria dentro de la empresa para capacitar a otros en diversas áreas). Esto tiene doble propósito: por un lado, disminuir los costos asociados a la formación y capacitación del personal que regularmente se hace a través de organizaciones externas, y por el otro, valorar y aprovechar el conocimiento de su personal, especialmente de aquellos que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización.

De igual forma se está implementando una nueva tendencia en la capacitación en México “Modelo Mexicano de Formación Dual” (MMFD), creado en Alemania, que combina al mismo tiempo la enseñanza en la escuela y en la empresa con el objetivo de garantizar personal especializado en las generaciones futuras y es una manera de conseguir retener nuestro talento, conseguir mejorar nuestra competitividad y productividad ya que los jóvenes desarrollan competencias necesarias para lograr un buen desempeño laboral, sin que se requiera una capacitación adicional para iniciar su etapa productiva.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas están en constantes cambios y atraviesan problemáticas que ha provocado que bajen su productividad y que carezcan de una estabilidad en el mercado:

- Falta de innovación y desarrollo tecnológico.
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- **Capacitación deficiente de los Recursos Humanos.**

Los procesos de capacitación son recibidos en pocas ocasiones como una inversión, una oportunidad de crecimiento y de aprendizaje con el fin de, mejorar las tareas y el desempeño para el cual se ha sido contratado y en otras para crecer como persona con intereses profesionales y personales.

Sin embargo, en otras ocasiones, la situación de la capacitación es preocupante, ya que se olvidan o no saben el propósito de la misma, y es cuando surgen los problemas de comunicación y de desempeño del personal, dando como resultado un mal clima de trabajo y la baja productividad.

Los directivos la consideran pérdida de tiempo y dinero. Argumentan que algunos empleados no lo aprovechan, después de cierto tiempo, cambiarán de trabajo, por lo tanto se pierde el objetivo de que apliquen lo aprendido en la empresa, lo que hace que beneficien a otra empresa, que no invirtieron en la capacitación.

Por parte de los trabajadores, manifiestan poco interés al respecto, no se benefician, porque lo consideran aburrido, que no es aplicable a su puesto de trabajo, argumentan cargas de trabajo y falta de tiempo.

La falta de presupuesto en las empresas es otra problemática que impide se lleve a cabo la capacitación, ya que si el recurso es mínimo, lo utilizarán para el pago de nómina u otros insumos.

En general... la capacitación hasta el momento solo es considerada como el tener que cumplir con una obligación legal que estipula la Ley Federal de Trabajo, y ha minimizado su valor como un elemento importante de sus estrategias empresariales que le permitirá ser más competitivo. Y mientras está idea continúe, aunque se

ofrezcan diversos programas de capacitación a las empresas, no cubrirán con las necesidades que requiere el personal y la empresa. Prácticamente más que falta de capacitación, más bien existe capacitación ineficaz, lo que origina que el directivo culpe al personal por no querer capacitarse y el personal culpe al directivo de no ofrecerle una capacitación que le sea útil.

Esto es preocupante, porque el entorno donde se desarrollan las empresas es cambiante derivado de la globalización, de los avances tecnológicos que contribuyen a facilitar la comunicación en cuanto a información, a desarrollar la apertura comercial entre distintas naciones y a un mayor movimiento de personas y bienes, por todo ello exige que las empresas cuenten con personas altamente calificadas, competitivas y que estén en un aprendizaje continuo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué tan importante es la capacitación para motivar al personal y aumentar su productividad laboral?

Objetivo General:

Exponer mediante la investigación documental, la importancia que tiene la capacitación para la motivación del personal y con ello aumentar la productividad laboral.

Objetivo Específicos:

- Conocer los beneficios que ha tenido la capacitación sobre la motivación y la productividad.
- Identificar las técnicas para mantener motivado al personal.
- Dar a conocer los procesos y técnicas, para llevar a cabo de manera satisfactoria la capacitación.

HIPOTÉISIS DE TRABAJO.

Hi. A mayor capacitación de los empleados, aumenta la motivación y garantizará la productividad en las empresas.

Ho. A menor capacitación de los empleados, disminuye la motivación y reduce la productividad en las empresas.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

CAPACITACIÓN

1.1. Antecedentes de la Capacitación

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través del tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

Desde los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en el Tepochcalli y el Calmecac, comúnmente conocidos como centros de enseñanza de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, religión y disciplina y, que también desempeñaron el papel de adiestrar a los jóvenes en el trabajo.

En el México colonial se describe el sistema de aprendices, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, con herramientas y materiales, tenían así la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento. Una vez que se adquirían los conocimientos necesarios, ascendían a oficiales y recibían un pago por su trabajo. Durante la época colonial “Las Cartas de Indias” establecen diversas ordenanzas que tendían a apoyar actividades laborales, como favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en fábricas, dejándoles libremente aprender el oficio. También se impedía a los maestros despedir a los aprendices, antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje. Ya hacia 1800 existían artesanos que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes, a su vez, tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto período de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se desarrollaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador vivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo.

El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el de aprendices, por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces que la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

1.2. Conceptos de Capacitación

La capacitación es una estrategia empresarial importante donde los trabajadores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc. Es decir le conviene tanto al trabajador como a la empresa, por cuánto los trabajadores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las empresas a alcanzar sus metas.

Su objetivo general es impartir conocimientos, habilidades, aptitudes e intereses necesarios, de forma Teórico –Práctico que le permita al trabajador ir elevando su nivel general para realizar un trabajo.

Así mismo podemos entender por Capacitación como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual los trabajadores aprenden y adquieren conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades, en función de objetivos definidos como adaptar a la persona en su puesto de trabajo.

La capacitación ha sido definida por muchos autores en diversas formas como por ejemplo:

El concepto de capacitación en la práctica como una herramienta de propiciar que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña y en la actualidad se está moviendo hacia una nueva etapa, para mejorar la competitividad de las empresas (Dessler 2001).

La capacitación no es una actividad que genera gastos, sino una inversión que agrega valor. Además indica que el desarrollo y aplicación de competencias es el motor que desencadena la creación de valor tanto para la empresa como para el personal que labora ahí (Torres 2000).

La capacitación a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de motivación para el personal de toda empresa (Werther 2007).

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Es la función educativa de una empresa y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores (Siliceo 2001).

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

La capacitación incluye el adiestramiento que consiste en la práctica de lo aprendido, mientras que la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

1.3. Aspectos Legales de la Capacitación (Ley Federal de Trabajo)

A pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se orientó más bien hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación giraba preferentemente en torno a “cómo producir”. Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el trabajador ni, mucho menos, una legislación

que marcará los lineamientos a seguir. Por su parte, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos. Ante esta situación, surgió en las autoridades una inquietud en cuanto al legislar en torno al derecho laboral. Esta inquietud quedó plasmada en el Artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos de Mexicanos y en el artículo 153 del Capítulo III bis, de la Ley Federal del Trabajo, refiriéndose en uno de sus puntos esenciales a la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como el derecho de los trabajadores a recibirlos.

Capítulo III BIS “De la Productividad, Formación y Capacitación y adiestramiento de los Trabajadores”

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Artículo 153-B. La capacitación y adiestramiento tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación y adiestramiento el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas.
2. Incrementar la productividad; y
3. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

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 éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda.

Artículo 153-V. La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará 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.

Para llevar a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento en una organización es necesario contemplar el cumplimiento de las disposiciones legales, lo cual, además de efectuar los trámites y registros correspondientes ante la STPS, debe estar acorde con el marco legal antes mencionado. El procedimiento consiste en construir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y el patrón. Además, los procedimientos legales establecen la definición de un Programa de Capacitación y Adiestramiento, que se debe registrar ante la STPS.

Finalmente, se estipula el seguimiento de las actividades de la capacitación una vez que el trabajador haya cursado y aprobado el programa de capacitación correspondiente al puesto que desempeña en el presente o que desarrollará en un futuro. (Extraído de STPS, Ley Federal del Trabajo. Recuperado en Agosto 2014, <http://www.stps.gob.mx>).

1.4. Tipos de Capacitación

Existen diferentes tipos de capacitación que pueden ir desde un curso de inducción de un día, hasta la creación de un plan de desarrollo profesional a largo plazo.

INFORMAL

La capacitación Informal se da dentro de la empresa con personal interno que transmite sus experiencias para minimizar errores.

FORMAL

Es la capacitación que se imparte con programas avalados por instituciones como la UNAM y la SEP.

INDUCCIÓN

Este tipo de capacitación se da a los empleados de nuevo ingreso, reingreso o reubicación, que les permite conocer cómo está conformada la empresa, sus normas y reglas para facilitar su proceso de integración a la empresa.

INTERNA

Se refiere a la función de formar instructores internos que se encargan de transmitir conocimientos y compartir aprendizajes con el resto del personal de la empresa.

HABILIDADES BÁSICAS

Resulta necesaria para empleados que no saben leer, escribir, hacer cuentas o resolver problemas lo suficientemente bien como para desempeñar tareas sencillas.

EN NUEVAS TECNOLOGIAS

Esta es otra razón común por la que la capacitación es necesaria, ya que la tecnología es muy cambiante y los empleados deben actualizarse, ya que entran en competencia con otras empresas y tienen que estar al día.

PROMOCIONAL

A través de ella se da la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico. Esta puede ser la mejor manera de detectar el talento y encontrar a la persona adecuada para ser promovida.

1.5. Proceso de Capacitación

El proceso de capacitación puede mejorar por mucho la eficacia. Si los programas de capacitación son bien concebidos e implementados, tanto la organización como sus empleados se benefician.

1.5.1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

La DNC es el requisito de mayor importancia, la cual nos ayuda a identificar a los trabajadores que requieren ser capacitados, determinando el tipo de capacitación que necesitan para cerrar sus brechas de conocimiento, planificar y ejecutar un programa de capacitación de acuerdo a prioridades utilizando los recursos de manera eficiente.

Contribuye a que la empresa no corra riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación y que ésta sea inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios y está orientado hacia la satisfacción de necesidades reales en beneficio del desarrollo personal e institucional.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis, estos son:

1. **Análisis Organizacional:** Examina a toda la compañía para determinar en qué área se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
2. **Análisis de tareas:** Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
3. **Análisis de la persona:** Dirigida a los empleados. En este análisis debemos hacernos dos preguntas: ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de

capacitación se necesita? Se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa.

La DNC se puede determinar por medio de la **Evaluación del Desempeño**, ya que, es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de las personas; por lo cual se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, y por lo tanto se establecerá el reforzamiento en sus conocimientos.

La **observación** permite apreciar los puntos débiles de las personas, verificando, donde haya evidencia del trabajo eficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no comprende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente.

Se puede realizar un **cuestionario al personal** con una serie de preguntas que den a conocer sus necesidades de capacitación acerca de los conocimientos que deseen y necesiten para ser capacitados. Es conveniente preguntarles si tienen necesidades de capacitación para así determinar con precisión diferentes tipos de necesidades.

Preguntar a **supervisores y jefes** del área, ya que conocen de forma muy específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades, conocedores de esa realidad, los jefes y supervisores deberán realizar una solicitud de capacitación para su personal.

Hacer **análisis de cargos** nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, por lo cual se prepararán programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas del personal, además de formular planes de capacitación concretos, económicos y adaptar métodos didácticos.

Revisar la descripción de funciones para el cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los

conocimientos necesarios para su posición, éstos van a ser incluidos en el programa de capacitación y las personas que carezcan de ellos deben asistir a los módulos correspondientes del programa de capacitación.

1.5.2. Planeación de la Capacitación.

Planear es decidir con anticipación lo ¿Qué se va a hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo? y ¿Quién se encargará de hacerlo?. Implica prever y seleccionar las actividades que se van a seguir en el futuro. La planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso mismo de capacitación.

Por lo que el plan de capacitación es el documento que nos permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, con base en los resultados de la DNC, y de esta manera orientar el proceso de capacitación de la institución.

Al formular el plan de capacitación se deben tener presente los siguientes aspectos:

Claridad: Que la redacción tenga un estilo comprensible y que el documento tenga una estructura lógica.

Precisión: Resaltar los puntos realmente importantes y elaborar una propuesta atractiva para quienes finalmente deben tomar la decisión de asignar recursos a la capacitación.

Profundidad: Qué detecte el fondo de la problemática y las oportunidades que pueden atenderse vía capacitación.

Oportunidad: Qué sea práctico, breve y de alto impacto para los usuarios.

Participativo: Qué involucre al personal de diferentes áreas para su elaboración y gestión.

Productivo: Qué contenga ejercicios de medición del costo-beneficio y de seguimiento a los programas.

La importancia de esta etapa consta en tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, los programas como parte sustancial del plan, son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendiente a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores, por lo que hay que considerar:

- Datos generales de la organización.
- Puestos de trabajo que involucra.
- Número de trabajadores que serán capacitados.
- El tiempo en que será desarrollado.
- Prioridades de atención.
- Eventos a realizar.
- Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes.
- Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.
- Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.
- El instructor responsable de los eventos previstos.
- Contenido temático del evento.

¿Cómo realizar la planeación de la capacitación?

1. Elaboración del plan de capacitación

a) Planificación detallada de la capacitación.

- a.1. Descripción de la capacitación
- a.2. Fecha
- a.3. Lugar
- a.4. Número de participantes
- a.5. Instructores (internos o externos)

b) Programa de las capacitaciones

- b.1. Grupo destinatario de la capacitación
- b.2. Objetivos a alcanzar
- b.3. Temas a desarrollar
- b.4. Tiempo requerido
- b.4. Métodos y materiales de enseñanza que se utilizará
- b.5. Prácticas a realizar

2. Determinar los recursos necesarios

a) Recursos materiales

b) Recursos humanos o Instructores

3. Elaboración del presupuesto para las actividades de capacitación
 - a) Honorarios a instructores externos
 - b) Material, equipo e instalaciones
 - c) Atención a participantes (viáticos, alimentación, transporte, etc.)
4. Propuesta de capacitación
 - a) Justificación
 - b) Objetivos del plan de capacitación
 - c) Descripción de los planes de capacitación (incluyendo fecha, horario, sedes, participantes)
 - d) Presupuesto

La planeación de la capacitación determina qué se va hacer, para lo cual se vale de cuatro actividades:

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación:

Permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, habilidades y las actitudes, permite establecer en qué habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo, quiénes requieren ser capacitados, con qué nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema, qué importancia tiene el aprendizaje para el desempeño de un puesto.

2. Establecimiento de objetivos:

Son la razón propia de la capacitación, conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso, deben fijarse para solucionar o reducir los problemas, carencias o necesidades detectadas, conduce al diseño del plan de capacitación. Por ello habrá que estructurar objetivos generales del plan, objetivos particulares de los programas, objetivos terminales para cada evento y objetivos específicos por cada unida o tema contenido en un evento.

3. Elaboración de planes y programas:

Los programas son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado, es decir son el plan maestro de capacitación.

La elaboración de programas de capacitación y los objetivos establecidos a través de la información obtenida con el diagnóstico de necesidades da significado y contenido al plan. Las necesidades detectadas orientan los contenidos o temas en que se va a capacitar, los cuales, a su vez, se ordenan y traducen en cursos. Los cursos se agrupan para formar programas y éstos pueden ser diseñados para su aplicación de acuerdo con los puestos, las áreas de trabajo o los niveles organizacionales.

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas y la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción.

4. Presupuestos:

Este es un elemento básico para que los planes lleguen a buen fin. Consiste en que la empresa trabaje en la planeación, que se asigne tiempo y recursos a esta actividad y que realmente se aplique lo planeado.

1.5.3. Programación de la capacitación.

La programación es un proceso que determina el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar el plan de desarrollo del recurso humano; implica el detalle de las características en lo referente a objetivos, contenidos, métodos, materiales, evaluación; los mismos que serán diseñados para cada actividad.

Un buen programa de capacitación debe satisfacer las motivaciones del personal y articular el paso del talento individual al organizacional, de manera que se refuercen los compromisos de los profesionales de poder contribuir con su esfuerzo a la calidad y competitividad de la misma.

Para organizar el programa de capacitación es importante conocer:

- ¿**Qué** debe enseñarse?
- ¿**Quién** debe aprender?
- ¿**Cuándo** debe enseñarse?
- ¿**Dónde** debe enseñarse?
- ¿**Cómo** debe enseñarse?
- ¿**Quién** debe enseñar?

El papel del capacitador es fundamental y de gran importancia en esta etapa, debido a que su experiencia y conocimientos estarán en el proceso de crear y diseñar un curso que sea efectivo para intervenir y resarcir las debilidades o limitaciones que obstaculizan los procesos de cambio y desarrollo de la organización.

Una herramienta del curso, para que se dé su aprobación final, es el desarrollar una carta descriptiva en la que el capacitador podrá determinar los factores cognoscitivos, presupuestarios y de infraestructura que son necesarios y que podrán contemplarse a la acción de un curso real que se oriente a la efectividad de los cambios y desarrollo del personal.

De igual forma podrá coordinar los esfuerzos de logística necesarios para que los cursos sean atractivos y tengan una ejecución favorable para los participantes, los instructores y la empresa.

Los programas de capacitación deben basarse en competencias ya que estas son destrezas, conocimientos, habilidades, actitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función productiva, las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, representan un trazo de unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo cargos profesionales. Al igual que el conocimiento las competencias pierden valor con el tiempo, si no se actualizan. Para una empresa resulta muy valioso que tanto sus directivos, como todo el personal mejoren la calidad de sus competencias, ya que a la larga el grado de eficacia y los logros de cohesión y empatía de un grupo de empleados se asientan sobre la calidad de las competencias de sus líderes y de los programas de desarrollo que oferte la empresa.

Es importante que al organizar la capacitación se les informe a los empleados sobre su asistencia a los cursos y se les venda la idea sobre los beneficios laborales, formativos y sociales a los que se harán acreedores al recibir la capacitación, al mismo tiempo que se considere algún tipo de recompensa (formal o informal) para los mismos.

Sabemos que es obligación del trabajador asistir a los cursos de capacitación, pero si queremos que se involucren y se comprometan con la empresa, será necesario motivarlos con cursos que realmente necesiten y sean de su interés para que se logre bajo el esquema “ganar – ganar”.

1.5.4. Ejecución de la Capacitación.

Esta etapa consiste en poner en marcha el Plan de capacitación, donde se ejecutan las actividades previamente establecidas de aprendizaje como solución y satisfacción a las necesidades que fueron detectadas; es aquí donde se debe realizar todo aquello que se ha determinado a fin de lograr objetos de aprendizaje.

Las tareas que el instructor debe desarrollar durante el evento, son las que planificó en el programa de capacitación, sin embargo existen ciertas acciones complementarias e importantes que también deberán ser tomados en cuenta:

- a. Motivar a los participantes.

Es responsabilidad del instructor crear un ambiente positivo y mantener motivados a los participantes en relación al desarrollo de los temas así como a la acción misma de capacitación, pues, de ello depende el éxito de su participación y la consecución de los objetivos planteados.

- b. Efectuar diagnóstico de conocimientos de la población.

Es recomendable que el instructor antes de iniciar con el curso, conozca qué nivel de conocimientos tienen los participantes en relación al tema a tratar y así evitar que surja desmotivación, desinterés, poca comprensión y baja participación.

El instructor debe aplicar una prueba diagnóstica que puede ser escrita, oral o demostrativa práctica, la aplicación de este tipo de evaluación además de saber el conocimiento que tiene el grupo respecto al tema a desarrollar, evidencia, en

términos generales, en qué aspecto es necesario profundizar el análisis de contenidos para el grupo en su conjunto.

c. Presentar y analizar el programa.

Antes de dar inicio al curso, el instructor debe proporcionar el programa a los participantes para que conozcan los objetivos a lograr, los temas que se van a abordar, métodos y técnicas que se utilizarán para llevar a cabo el desarrollo de contenidos, la duración del evento, tipos de evaluaciones que se implementarán.

1.5.5. Evaluación de la capacitación.

La función general de la evaluación es conocer los cambios de conducta que se han producido en los participantes como resultado de un programa de capacitación.

Permite conocer la efectividad de los programas, analizando las deficiencias detectadas y retroalimentando la planeación, la programación de cursos y eventos futuros a través de las medidas correctivas correspondientes. Esta actividad se realiza a través de la aplicación de evaluaciones que proporcionan información respecto a:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el desarrollo de habilidades y destrezas de los empleados.
- Localizar los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar el programa.
- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante un trabajo.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la organización.

La retroalimentación es una buena herramienta para determinar en general qué tan apropiada ha sido la capacitación, esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones mediante el llenado de cuestionarios que incluyan asuntos como los siguientes:

- **Instructor**
 - ¿En qué grado demostró dominio del tema?

- ¿Desarrolló el tema en forma clara y comprensible?
- ¿En qué grado despertó su interés en los temas expuestos?
- ¿Resolvió dudas en forma clara?
- ¿En qué grado relacionó los temas con aplicaciones en el trabajo?
- ¿Permitió la intervención de los participantes?
- ¿Cómo transmitió el conocimiento en relación al objetivo del curso?
- ¿Le recomendó bibliografía adicional?
- ¿Inició y terminó puntualmente las sesiones?
- ¿Considera que cumplió el objetivo del evento?

- **Instalaciones**

- Las instalaciones (mobiliario, iluminación, ventilación, temperatura, capacidad, etc.) ¿Le parecieron adecuadas?
- Para la fase práctica y/o ejercicios, las instalaciones (laboratorio, simulador, taller, área de trabajo, etc.) ¿fueron apropiadas?

- **Materiales**

- ¿Cómo le pareció el material didáctico (impreso y audiovisual) utilizado?
- ¿Considera que el contenido del material didáctico es acorde con lo que se realiza en su puesto de trabajo?
- ¿Fue apropiado el equipo utilizado en el curso?

- **Evento**

- ¿Qué opinión tiene respecto a organización del evento, tales como: fecha, horario, objetivo, temario y prácticas?
- ¿En qué grado los conocimientos adquiridos van a contribuir a mejorar su desempeño laboral?
- ¿Los ejercicios y prácticas se realizaron conforme a lo programado?
- ¿Considera que los ejercicios o prácticas del evento fueron apegados a las actividades de su puesto de trabajo?
- En general, ¿Cómo califica el evento?

- **Recomendaciones o comentarios adicionales.**

Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, los capacitadores pueden tener comunicación continua con el personal, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

1.5.6. Seguimiento de la capacitación.

El seguimiento de la capacitación es un proceso integral, dinámico y participativo, enfocado a la obtención de la información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del personal capacitado, para determinar si su formación fue la requerida, o no y el porqué.

En esta etapa se efectúa el seguimiento, tanto del programa de capacitación como del personal capacitado, específicamente se verifica el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, tasas de errores antes y después de la misma, si el personal mejoró de modo significativo su desempeño, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación.

El seguimiento sistemático de los participantes, dentro de su lugar de trabajo, permite al administrador evaluar la efectividad de la capacitación, es decir, si utilizan bien sus nuevas habilidades, poder descubrir deficiencias que aún persistan en su desempeño, planear capacitación adicional o aplicar refuerzos dentro del trabajo. Además, cuando los empleados saben que un supervisor efectuará visitas de seguimiento, estarán más motivados para aplicar las habilidades que acaban de aprender.

Al finalizar el curso todo trabajador deberá recibir una constancia de competencias o de habilidades laborales que son el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación, según lo establecido en el artículo 153-T y 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

1.6. Beneficios de la Capacitación

La capacitación beneficia tanto a la Organización como al personal que labora en ella, ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro, así que a continuación se describen algunos beneficios importantes que se presentan al utilizar la capacitación. (Grados 2005)

1.6.1. A las Organizaciones.

- Conduce a rentabilidad más alta y a actividades más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Auxilia a la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

1.6.2. Para el personal.

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora aptitudes comunicativas.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia y la ignorancia individual.

- Mejora el desempeño del empleado.
- Motiva al empleado.
- Pone en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Desarrolla habilidades, conocimiento, aptitudes, actitudes e intereses.

CAPÍTULO 2

LA MOTIVACIÓN Y SUS TEORÍAS

2.1. Concepto de Motivación

Fremont E. (1970) menciona que la motivación es un tema complejo que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, “*motivo* es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proviene del ambiente) o estímulo interno (generado por procesos mentales del individuo)”.

Sabemos que cada individuo es diferente por lo que las necesidades para cada uno varían y producen diversos patrones de comportamiento, aunque estos varíen en esencia el proceso que los origina es el mismo para todos, llegar a cumplir su meta u objetivo.

Para entender un poco mejor el concepto de motivación, a continuación se mencionan algunas definiciones de diferentes autores.

El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción que la persona experimenta como un “Yo quiero”. El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación (*Atkinson, 1958*).

La motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad (*Young, 1961*).

Rodríguez, A. (1986), menciona que la motivación es el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien, la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.

La motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad

y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el desfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras (*Delgado, 1998*).

La motivación se considera como un proceso psicológico que se desencadena por una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física), la cual está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer la necesidad (*Gestoso, 2000*).

Así que podemos decir que la motivación es considerada como el estado de ánimo del individuo, el cual es provocado por diversas variables que interactúan con los factores intrínsecos y extrínsecos que rodean el ambiente en el que el individuo desempeña sus roles en una sociedad determinada.

Del lado laboral, la motivación se ve reflejada en la productividad que ofrece el individuo a una organización.

Por motivación en el trabajo entendemos el conjunto de estímulos, aspiraciones, posturas y motivos constitutivos de una fuerza que mantiene a largo plazo el curso del trabajo y que, a la vez, determina el nivel de rendimiento (*Rüssel, 1920*).

Motivación laboral es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal (*Robbins, 1994*).

De igual forma Robbins (1994), sostiene que los empleados motivados están en un estado de tensión. Pero este estado de tensión es considerado como un estado positivo. Dicha tensión si es manejada por el individuo genera impulsos y motivación para alcanzar una meta en específico.

En la motivación del trabajo participa el nivel general de impulsos y aspiraciones referentes al trabajo y otras ajenas a él, el carácter de la postura ante él y las disposiciones orientadoras de la actitud. En general, podemos suponer que una gran satisfacción en el trabajo refuerza su motivación. Pero si esta satisfacción se debe a que el puesto no tiene exigencias, es cómodo y poco fatigoso, no podemos esperar que la favorezca.

Es responsabilidad de la organización incrementar los factores extrínsecos que integran los sistemas de recompensas e incentivos para intentar mantener

motivados a los empleados, pero de igual manera es responsabilidad de los empleados desempeñar adecuadamente sus labores.

2.2. Ciclo motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional. Chiavenato (1994), lo describe a continuación de la siguiente manera y cuyas etapas son las siguientes:

- a) **Homeostasis:** es cuando el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) **Estímulo:** es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) **Necesidad:** esta necesidad (insatisfecha aún), provoca estado de tensión.
- d) **Estado de tensión:** la tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) **Comportamiento:** al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) **Satisfacción:** si se satisface la necesidad, el organismo retorna a un 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.



Figura 1. Ciclo Motivacional.

2.3. Teorías de la Motivación

2.3.1. Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow (1954) muestra una serie de necesidades que se encuentran organizadas por niveles, en una jerarquía de importancia, en forma de pirámide, donde en la parte inferior de la estructura se encuentran las necesidades fisiológicas y en la superior la de autorrealización, de tal forma que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las de nivel superior.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS: Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia y se refiere a la satisfacción de impulsos biológicos como: al hambre, el saciar la sed, el sueño, el sexo, la maternidad, etc.

NECESIDADES DE SEGURIDAD: Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de protección. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo.

NECESIDADES SOCIALES: Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la comunicación con otras personas, la de establecer amistad con ellas, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él.

NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima, se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás, en este grupo Maslow describió dos versiones una baja y una alta, donde la baja es el respeto de los demás, la necesidad de status, reconocimiento, atención, prestigio, dignidad. Las altas comprenden las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como: confianza, competencia, logros, independencia y libertad.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN: Esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía que se convierte en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser

humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.



Figura 2. Pirámide de Necesidades de Maslow

En medida en que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve prioritaria. Ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, sin embargo, si está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación personal, es decir, si tenemos hambre haremos lo posible por conseguir alimento, una vez que comemos satisfacemos la necesidad y nos olvidamos de ella, por lo que ahora nos preocuparemos por la siguiente y así sucesivamente.

La distinción entre una y otras radica en que las necesidades de orden superior (sociales, reconocimiento y autorrealización) obtienen gratificación interna, mientras que las de orden inferior (fisiológicas y seguridad) del exterior.

En el ámbito laboral las necesidades fisiológicas no son dominantes, debido a que se encuentran normalmente satisfechas, en cambio las necesidades de seguridad, sociales, de reconocimiento y autorrealización, son aplicables para los trabajadores, debido a que se ven motivados con estas.

2.3.2. Teoría del Factor Dual de Herzberg.

También llamada Teoría de la higiene – motivación, dicha teoría es propuesta por Herzberg, F. (1959) y se basó en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.

Los **factores de higiene** son las condiciones ambientales en una situación de trabajo tales como el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima laboral, etc., requieren de atención constante para prevenir la insatisfacción. Se trata esencialmente de factores negativos en cuanto que su descuido provoca insatisfacción, pero, a su vez, no pueden promover de manera activa la satisfacción o motivar a los trabajadores.

Los **factores motivacionales** procuran satisfacción en el trabajo, dado que motivan al trabajador a dar su máximo rendimiento, están influenciados por los factores intrínsecos como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo de sí mismo.

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por tanto, los jefes tienen una responsabilidad especial para crear un clima laboral motivador y hacer el esfuerzo necesario a fin de enriquecer el trabajo.

Esta teoría colabora a que se dé la debida importancia a los aspectos intrínsecos y a la propiedad de motivar al personal.



Figura 3. Esquema de la Teoría Dual de Herzberg

2.3.3. Teoría de Mc Clelland.

Esta teoría se basa en un sistema de clasificación que destaca tres impulsos más dominantes que participan en la motivación. Se enfoca en tres tipos de necesidades:

1. **De logro:** afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
Una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia.
2. **De poder:** necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. Personas orientadas por este tipo de necesidades toman riesgos y generalmente desean influir en las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de marcado liderazgo.
3. **De afiliación:** necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.
Estas personas trabajan mejor cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas.

Atkinson y Feather (1966) menciona que el motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres y la principal conclusión a la que ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características:

- a) que el resultado dependa de su propio esfuerzo,
- b) que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos y
- c) en los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad.

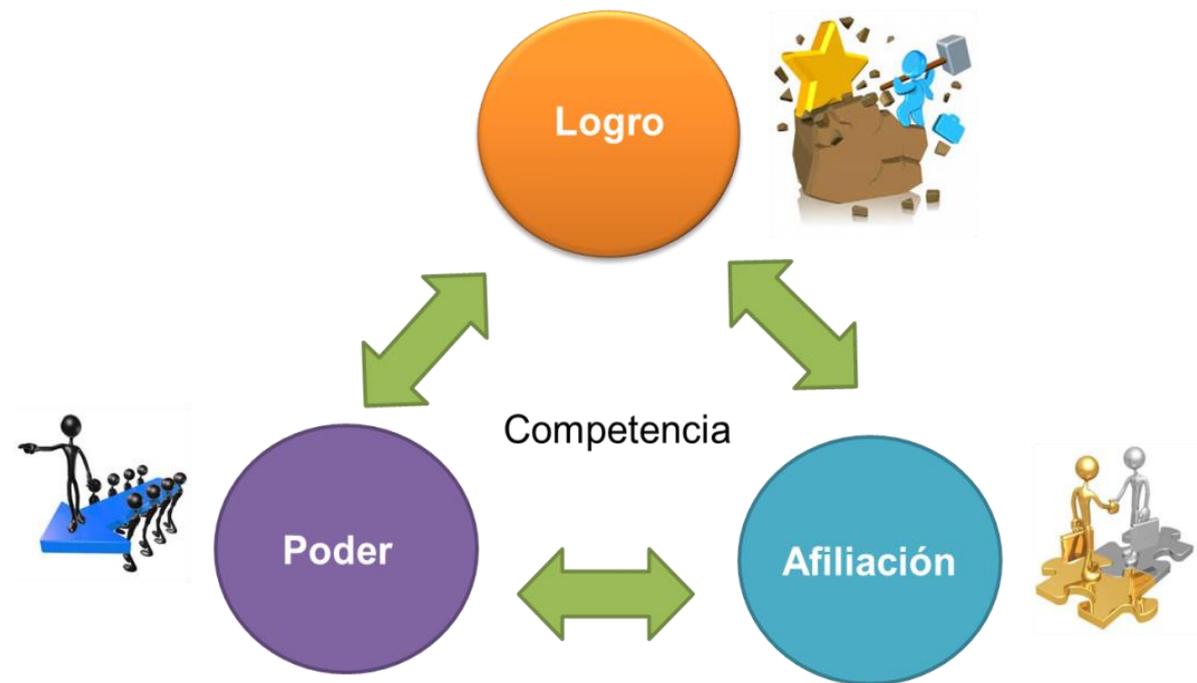


Figura 4. Esquema Teoría de Mc Clelland

2.3.4. Teoría X-Y de Mc Gregor

La teoría “X”, entiende que a las personas no les gusta trabajar, así que si pueden, no lo harán; para que lo hagan y logren las metas de la organización habrá que presionarlos, controlarlos o amenazarlos. Además, los trabajadores evitan asumir responsabilidades y prefieren una dirección formal; la mayoría concede más importancia a la seguridad que a otros factores laborales y no tiene grandes ambiciones.

La teoría “Y” contrapone a la anterior con una visión optimista de las personas. Parte desde que a los empleados sí les gusta trabajar, están comprometidos con sus objetivos ejerciendo autodirección y autocontrol, asumen responsabilidades y en general, son capaces de tomar decisiones creativas.

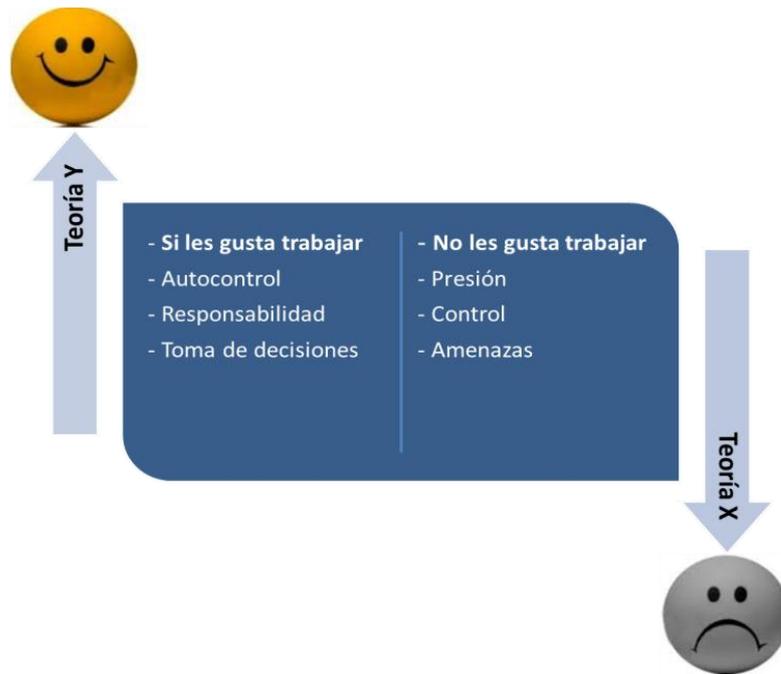


Figura 5. Esquema Teoría X-Y Mc Gregor

2.3.5. Teoría ERG de Alderfer

Esta teoría es una adaptación al ámbito laboral de la teoría de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades y reduce a tres los cinco niveles de necesidades de ese autor, porque considera que algunos se solapan y quedan de la siguiente manera:

- 1 Necesidades de existencia (E): Incluyen las fisiológicas y de seguridad.
- 2 Necesidades de relación (R): Incluyen las sociales y de reconocimiento externo.
- 3 Necesidades de crecimiento (G): Incluyen las de autorrealización y autoestima.

Acepta que las necesidades satisfechas estimulan el deseo de satisfacer las de nivel superior, pero no deben satisfacerse primero las necesidades del nivel inferior para que entren en juego las de un nivel superior; es más, según su hipótesis de frustración-regresión, si se frustra la satisfacción de un nivel superior, se activa la necesidad inferior.

Aplicado en el ámbito laboral, David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus

autoridades. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.



Figura 6. Esquema Teoría ERG de Alderfer

2.4. Tipos de Motivación.

Existen dos tipos de motivación laboral que pueden influir en la calidad de la producción: la motivación intrínseca y la extrínseca.

2.4.1. Motivación Intrínseca

La motivación intrínseca es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva. Las personas con un nivel de formación medio o elevado y que responden a las características de la teoría Y de McGregor aumentarán su motivación si la organización mejora estas variables.

Hackman y Oldman (1980) presentaron un Modelo de las características del trabajo en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en la persona tres estados psicológicos críticos: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados. Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características; hay unas variables moduladoras de estos estados psicológicos críticos que son:

- a) los acontecimientos y destrezas que poseen
- b) la necesidad de crecimiento
- c) la satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral.

2.4.2. Motivación Extrínseca.

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la pirámide de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.). Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Las personas con las características del modelo X de McGregor incrementarían su motivación a partir de elementos de esta clase.

2.5. Técnicas que facilitan la Motivación.

La motivación consiste en animar a los trabajadores con el fin de que tengan un mejor desempeño, una mayor productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso en el cumplimiento de los objetivos.

Por lo anterior existen técnicas que facilitan la motivación como el reconocimiento y las recompensas (formales e informales) las cuales son de gran utilidad para el área de RH y para los jefes o supervisores.

Si bien, se ha demostrado que el reconocimiento es el mejor incentivo, sirve para reforzar actitudes y para el buen desempeño del empleado, la mayoría de los gerentes o jefes no entienden o no utilizan este poder potencial. Numerosos estudios

han confirmado que el dinero, aunque es importante para los empleados, no lo es todo; y que lo que realmente tiende a motivar el buen desempeño de los mismos es el reconocimiento personal que exprese la valoración de una tarea bien realizada.

Mientras que las recompensas son la respuesta a los buenos resultados, el autor Nelson (1996) realiza una serie de sugerencias sobre:

1. Recompensas informales
2. Recompensas por acciones y logros específicos
3. Recompensas formales.
- 4.

2.5.1. Recompensas informales.

Consisten en aquellos premios otorgados por iniciativa propia del Gerente, sobre la base del desempeño de los empleados.

Las recompensas informales, son espontáneas, requieren un mínimo de planificación y esfuerzo. Según un estudio realizado por Graham, G. (1991) profesor de administración de empresas en la Universidad Estatal de Wichita, E.U.A, el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Según Graham, G. (1991), las cinco técnicas de motivación más importantes son:

- que el Gerente felicite personalmente a los empleados de buen desempeño;
- que el Gerente envíe notas personales de felicitación a quienes la merezcan;
- que la empresa se base en el desempeño para ascender a los empleados;
- que el Gerente haga público el reconocimiento del buen desempeño de los empleados;
- que el Gerente realice reuniones con los empleados para celebrar los triunfos.

Algunos ejemplos de recompensas informales son:

a) Reconocimientos sin costos.

No es necesario que los reconocimientos tengan un valor monetario, muchas veces basta con que el Jefe felicite al empleado por su desempeño y los resultados logrados o unas sinceras palabras de agradecimiento, esto puede significar más que

un aumento de sueldo o algo costoso, ya que el empleado sabe que alguien está pendiente de él y lo hará sentir importante y parte de la empresa.



Figura 7. Reconocimiento sin costo. Fuente: (Google/imágenes)

b) *Recompensas de bajo costo:*

Una pequeña inversión permite aumentar notablemente la cantidad de estímulos como enviar una nota de agradecimiento escrita a mano, realizar menciones honoríficas con los nombres grabados.



Figura 8. Recompensa bajo costo. Fuente: (Google/imágenes)

c) *Actos de reconocimiento:*

La celebración de un logro significativo o un acontecimiento importante. Por ejemplo: que el Director de la empresa le dedique por lo menos una hora a todo empleado de nuevo ingreso dando la bienvenida, que realicen un convivio, por las buenas ventas patrocinando la comida.



Figura 9. Actos de Reconocimiento. Fuente: (Google/imágenes)

d) Reconocimiento público/ recompensas sociales.

Expresar los reconocimientos y otorgar los premios en forma abierta y pública; que el reconocimiento sea sincero y personal.



Figura 10. Reconocimiento público. Fuente: (Google/imágenes)

e) Comunicación.

Dar información al empleado sobre su trabajo, su desempeño y el curso de la empresa, mediante reuniones Jefe-Empleado, con el fin de debatir asuntos de interés.



Figura 11. Comunicación. Fuente: (Google/imágenes)

f) *Tiempo libre.*

En cualquiera de sus variantes, ya se trate de un solo día o una semana, el tiempo libre es una forma de reconocimiento altamente eficaz y muy apreciada por los empleados.

Este tipo de recompensas se pueden dar en el caso en el que se delegue una tarea con un plazo límite de entrega y si este es concluido antes y con la calidad esperada, el tiempo sobrante es la recompensa.



Figura 12. Tiempo Libre. Fuente: (Google/imágenes)

g) *Dinero/ sustitutos del dinero.*

Para la mayoría de los trabajadores, el dinero es un estímulo real y significativo. Si bien, tanto el adelanto de remuneraciones como bonificaciones por tareas excepcionales constituyen una recompensa efectiva, este método tiene sus falencias: el dinero no tiene valor duradero, y tiende a convertirse en una recompensa “esperada”. La alternativa al dinero la constituyen los bonos de compra, la entrega de productos y/o el pago de impuestos o gastos de los empleados.



Figura 13. Recompensa de dinero. Fuente: (Google/imágenes)

2.5.2. Recompensas por acciones y logros específicos.

Son muchas las empresas que recompensan especialmente las tareas y labores que contribuyen al mejoramiento de la organización, tales como sugerencias para reducir costos, servicio excepcional al cliente, cumplimiento de los objetivos de venta, etc.

La compañía Lincoln Electric, es pionera en establecer programas de incentivos para los empleados: en 1914 la gerencia constituyó un consejo asesor integrado por representantes de cada departamento, quienes trazaron un programa basado en los siguientes principios:

- Cada empleado es responsable de su rendimiento y de la calidad de su trabajo; los salarios y bonificaciones son proporcionales a la calidad y a la productividad; cada departamento tiene únicamente el personal necesario, para evitar el absentismo y destacar la importancia de cada empleado; mantener los niveles administrativos al mínimo.

A continuación se presentan diversos ejemplos de programas de incentivo destinados a alcanzar altos niveles de productividad y desempeño.

a) *Recompensas para empleados excepcionales.*

Una de las recompensas más frecuentes en las empresas es la del “empleado del mes”. Este tipo de recompensa puede basarse en diversos criterios, pero cobra más importancia, si en la selección, intervienen los compañeros de trabajo y no sólo los directivos.



Figura 14. Recompensa para empleados excepcionales. Fuente: (Google/imágenes)

b) Premios por lograr objetivos de ventas.

La consecución de ventas es uno de los objetivos fácilmente cuantificable para las empresas; por esta razón, los incentivos en esta área son muy comunes y recomendables en la mayoría de las organizaciones dedicadas al rubro como los bonos.



Figura 15. Premios por logro de objetivos. Fuente: (Google/imágenes)

c) Recompensas para equipos.

Un equipo o grupo de trabajo debe ser recompensado en su totalidad; si la recompensa o el reconocimiento recae sólo en el líder o en el de mejor desempeño, el equipo tiende a desmoralizarse.



Figura 16. Recompensas para equipos. Fuente: (Google/imágenes)

d) Recompensas por asistencia y por seguridad.

Dos de las actividades más comunes y básicas que recompensan las compañías, especialmente las manufactureras, son la asistencia al trabajo y la atención a las normas de seguridad. El premio a la buena asistencia estimula a los trabajadores a ser puntuales; el reconocimiento a la atención a las normas de seguridad, contribuye a que se reduzcan al mínimo los accidentes de trabajo.



Figura 17. Recompensa por asistencia. Fuente: (Google/imágenes)

2.5.3. Recompensas formales.

Estas recompensas *formales* intensifican el efecto de las *informales*. Una regla básica: cada cuatro recompensas informales debe entregarse un reconocimiento un poco más formal (por ejemplo, cada cuatro felicitaciones, un día libre remunerado); y cada cuatro recompensas formales, una más formal aún (una placa o un elogio en público durante una reunión). Asesores en programas de recompensas, recomienda las siguientes pautas para conseguir eficacia con las recompensas formales:

- Los programas deben reflejar los valores y la estrategia de la compañía; la elaboración y ejecución de los programas debe contemplar la participación de los empleados;
- Los programas pueden o no comprender premios en dinero;
- Los programas deben ser variados, porque lo que es significativo para algunos puede no serlo para otros, y deben durar poco tiempo y cambiarse con frecuencia;
- Los programas deben hacerse conocer ampliamente.

Los siguientes son algunos de los distintos tipos de programas de recompensas que se pueden implementar.

a) Programas de nivel múltiple/ sistemas de puntuación.

Es posible utilizar una combinación de programas de recompensas para expresar reconocimiento a los empleados de distintas categorías y por diversos motivos. Así, hay programas que se pueden integrar de manera que se adapten a las necesidades de las diferentes categorías y tipos de empleados. Algunas empresas utilizan un

sistema de puntuación conforme al cual cada trabajador recibe una cantidad de equis puntos (comúnmente son mil), a la que posteriormente se añaden o restan puntos, de acuerdo al buen o mal desempeño.



Figura 18. Sistemas de puntuación. Fuente: (Google/imágenes)

b) Concursos.

Anunciar un premio a través de un concurso es una buena manera de mantener expectativas y de impulsar un buen desempeño. Las claves para que tenga éxito un concurso son las siguientes:

- Promover el concurso y su objetivo;
- Fijar metas realistas, factibles y mensurables;
- Limitarlo a un período corto;
- Fijar reglas simples;
- Que los premios sean de interés para los empleados;
- Relacionar los premios directamente con el desempeño;
- Rápida entrega de los premios una vez concluido el concurso.



Figura 19. Concursos. Fuente: (Google/imágenes)

c) Educación/ desarrollo personal/ automejoramiento.

Premiar a los empleados con capacitación y adiestramiento adicional contribuye de dos maneras:

- Refuerza el buen desempeño y;
- Ayuda a las personas a adquirir habilidades de auto-mejoramiento.

Permitir a los empleados a realizar cursos de especialización, seminarios, intercambios entre diversos puestos, talleres de capacitación y adiestramiento, etc., y, si es posible, financiarlos, contribuye no sólo a la motivación del personal, sino también al enriquecimiento de los recursos humanos de la empresa.



Figura 20. Desarrollo Personal. Fuente: (Google/imágenes)

d) *Ascensos/ responsabilidades/ notoriedad.*

Una recompensa a largo plazo, que exprese el reconocimiento de los esfuerzos de un empleado ejemplar, es ascenderlo o asignarle mayores responsabilidades. Si bien este es uno de los incentivos mejor visto por los empleados, son pocos los que piensan que su empresa se basa en el criterio del buen desempeño para conceder ascensos. La alternativa al ascenso es otorgar más responsabilidades y notoriedad a los mejores empleados: asignarles tareas especiales, encargarles la capacitación y adiestramiento de los otros.



Figura 21. Ascensos. Fuente: (Google/imágenes)

e) *Acciones/ sentido de propiedad.*

Una de las máximas formas de reconocimiento consiste en tratar al empleado como si fuera uno de los dueños de la empresa. En algunas empresas, es norma establecida que el éxito se debe compartir con los que ayudan a conseguirlo.

Este tipo de reconocimiento es otorgar la posibilidad a los empleados de comprar acciones de la empresa. Así, muchas empresas reconocen la excelencia de algunos empleados premiándolos con acciones.



Figura 22. Acciones. Fuente: (Google/imágenes)

f) *Aniversarios del empleado/ aniversarios de la empresa.*

Celebrar los aniversarios es una importante manera de agradecer la relación entre la empresa y la persona. Si bien así no se premia el desempeño del empleado, para muchas empresas la permanencia y antigüedad de sus empleados es relevante.



Figura 23. Aniversarios de la empresa. Fuente: (Google/imágenes)

CAPÍTULO 3

PRODUCTIVIDAD

3.1 ¿Qué es la productividad?

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad, es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos.

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia.

La **eficiencia** es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la **eficacia** es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados esperados. Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de los mismos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados.

Podemos encontrar una variedad de definiciones sobre productividad, según el área de acción de quien lo define (el psicólogo, el administrador, el ingeniero, el político, el economista o el empresarial, etc.) ya que cada uno tiene su propio concepto.

Una definición válida para toda área de acción podría ser:

“Productividad es la relación entre la cantidad de producidos y la cantidad de recursos utilizados”.

Porque es un indicador que refleja qué tan bien se están usando los recursos en la producción de bienes o servicios.

Sin embargo conozcamos los conceptos de algunos autores:

- ❖ Klein (1965), dice que la productividad es: “La relación que existe entre la meta lograda y los recursos gastados con ese fin”.

- ❖ Marx, K. (1980), definió la productividad del trabajo en la siguiente forma:

“...el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transformada en producto...”
(Marx, 1980).

En otras palabras, es el lograr conseguir mayor producción, sin aumentar las horas de trabajo, ni exigir más esfuerzo por parte del trabajador o “conseguir más por lo mismo”, en este caso Marx (1980); apelaba a que un trabajador con mayor destreza y mejores conocimientos es capaz de aumentar el producto o mejorar el servicio gracias a su habilidad o talento que ha sido mejorado con el tiempo de práctica (capacitación), sin necesidad de aumentar las horas de trabajo o exigiéndose un más esfuerzo en la misma jornada laboral.

- ❖ Levitan (1984), menciona una definición común de productividad que se refiere a una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos – humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.
- ❖ Robbins y Coulter (2000), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.
- ❖ Ivancevich (2005), indica que la productividad de los empleados es una parte importante de la situación económica general del país, y que los gerentes la consideran un indicador de la eficacia general de la organización y estos pueden influir en la productividad mediante la aplicación inteligente de programas de administración de recursos humanos. A través de actividades y prácticas específicas se logra mejorar el desempeño individual y por consiguiente la productividad de la organización. La capacitación y el desarrollo favorecen a la productividad, o por lo menos corrigen deficiencias en las habilidades y competencias.

- ❖ Servitje (2008), dice que en el propósito de aumentar la productividad se tiene una gran esperanza en la capacitación y está justificada. No hay duda que una adecuada capacitación puede contribuir de una manera significativa a motivar y a aumentar la productividad.
- ❖ Garza (2009), menciona que para que una organización transite hacia una mayor productividad, necesita integrar a todos los elementos que en su quehacer cotidiano hacen posible la premisa del “ser mejor” y como consecuencia el “hacer mejor”, con ello, en un futuro la colocará en una posición competitiva.

Si bien muchos de los conceptos de productividad vienen de épocas muy diferentes, sus conceptos siguen siendo válidos, ya que en la actualidad, lo que más ha cambiado, son los factores que influyen en ella. Por ejemplo: el proceso de capacitación, la motivación, la innovación de los productos.

Para alcanzar mejores niveles de productividad, se requiere que los empleados deseen hacer el trabajo (motivación), deben tener la capacidad para hacer el trabajo (habilidades que se adquieren con capacitación), y deben tener los recursos tales como materiales, métodos y equipo para hacer el trabajo (*Vroom, 1964; St. Charles, 2002*).

Para describir lo anterior, se muestra la siguiente fórmula:

$$P= M+A+E$$

Donde:

P= Productividad

M= Motivación

A= Habilidades

E= Ambiente de trabajo

La productividad en el trabajo no solo depende de un factor, sino de las habilidades de los individuos y del ambiente de trabajo presente en la empresa, así como de la motivación para desempeñar el trabajo.

Algunas de las cosas que pueden hacer las organizaciones para mejorar los índices de productividad, ya sea de sus productos o de sus servicios, dependen de la gente que trabaja en ellas. La habilidad de capacitar y motivar a los empleados para conseguir la mejora en la productividad, radica en el entendimiento del comportamiento humano ante una relación laboral (*Moorhead y Griffin 1998*).

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de la productividad, por ejemplo: producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de mano de obra, la motivación y efectividad de los trabajadores. La manera como estos factores se relacionan entre sí tiene un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que dispone.

3.2 Factores que influyen en la Productividad

En la actualidad las empresas están sometidas a cambios acelerados, obligándolas a incrementar su flexibilidad y adaptabilidad para mantener su posición competitiva, sobrevivir a estas presiones, lograr sus objetivos y ser más productivas. Por estas razones, existen factores que impactan en la productividad para hacerla más eficaz y para lograrlo debemos prestar atención en los siguientes:

Mano de Obra: Está formada por recurso humano, que es fundamental para la productividad, ya que de él depende el logro de los objetivos de las empresas, para su desempeño económico y su permanencia en la competitividad. Por esta razón los

líderes de las organizaciones deben identificar aquellos factores que impulsan a las personas a ser más eficientes y productivas, por ejemplo: motivación y capacitación.

Maquinaria: El contar con la maquinaria suficiente y necesaria de calidad ayuda a poder efectuar un trabajo de una forma más rápida y eficiente, si no se cuenta con ello, un trabajo que se debería desarrollar en una hora por obrero, se realiza en tres utilizando a dos obreros.

Materiales: Existen empresas en donde el costo de las materias primas representa el 60 por ciento de los gastos o más del costo de producto terminado, correspondiendo el 40 por ciento restante a mano de obra y gastos generales, razón por la cual la productividad de los materiales, es un factor muy importante para los costos de producción.

Los materiales de consumo, deben ser cuidadosamente seleccionados al efectuar las compras, para poder contar con ellos en: cantidad, calidad y oportunidad.

- En cantidad se debe solicitar el material necesario, para poder efectuar los trabajos que se han programado.
- Calidad, se deben surtir materiales que cumplan con los requisitos que se estipulan en las solicitudes de compra, ya que un material que no reúna estos requisitos ocasiona problemas posteriores.
- Oportunidad, ya que se programa para contar con el material en el tiempo necesario.

Tecnología: la innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

Psicosociales: Hacen referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, son susceptibles de provocar daños a la salud de los trabajadores, pero también pueden influir positivamente en la satisfacción y, por tanto, en el rendimiento.

Cuando en una organización se produce el equilibrio entre los factores humanos y las condiciones de trabajo, el trabajo crea sentimiento de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo y mejora la salud, en cambio en un desequilibrio entre las exigencias ambientales, las necesidades, aptitudes, y aspiraciones del trabajador producen reacciones negativas.

Las consecuencias perjudiciales que los factores psicosociales tienen sobre la salud del trabajador hacen referencia a alteraciones fisiológicas y psicosomáticas (dolores de cabeza, musculares, trastornos del sueño, estrés.), psíquicas (falta de atención). Esto crea disfunciones en la Organización dándose un aumento del absentismo, disminución del rendimiento, problemas de relación, desmotivación laboral, etc.

3.3 ¿Cómo se mide la productividad?

En general la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados.

“Existe en todas partes interés en medir la productividad ante todo, porque se requiere de un indicador relativo de la efectividad con la que la organización ha venido consumiendo los recursos en el proceso del cumplimiento de los resultados deseados. Aunque por sí mismos los índices de productividad por lo general no muestran las razones por las que surgen los problemas, cuando se les compila adecuadamente, con la oportunidad y en el formato fácilmente comprensible, sirven a la Dirección para descubrir los problemas y su magnitud”¹

Es decir, que cuando existe la necesidad de evaluar cualquier sistema para auxiliarse en el análisis de decisiones, se tiene que determinar un mecanismo de medición que nos permita saber cuál es el camino que está tomando la empresa por lo que los directivos, necesitan saber cómo lo están haciendo, en comparación de desempeños anteriores. ¿Se está avanzando o se está retrocediendo?, ¿Cuál es la magnitud de ese avance o de ese retroceso?, ¿Son eficaces los programas?

La productividad es la medida global en que las organizaciones satisfacen los criterios de eficiencia, eficacia y comparabilidad.

A continuación se proporcionan algunas formas de medir la productividad:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto medido en cantidades físicas}}{\text{Insumo medido en cantidades físicas}}$$

$$\text{Productividad del trabajo} = \frac{\text{Cantidades físicas del trabajo}}{\text{Horas-Hombres trabajadas}}$$

$$\text{Productividad Parcial} = \frac{\text{Producto Total}}{\text{Un insumo determinado}}$$

$$\text{Productividad Total} = \frac{\text{Resultado Tangible Total}}{\text{Insumo Tangible Total}}$$

Estas formas de medir la productividad significan: que la productividad es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlo.

3.4 Modelos de la Productividad.

Existen varios modelos para medir la productividad, cada uno de ellos basado en un aspecto en particular, por ejemplo el desempeño laboral, las influencias del entorno, etc.

3.4.1 Modelo de Sutermeister.

Este modelo se centra en el desempeño del trabajador. Valora los aspectos tecnológicos pero no profundiza en ellos, su preocupación está centrada en las personas.

Para ello agrupan todos los elementos en dos grupos: de desarrollo tecnológico y de motivación humana.

El primero varía de acuerdo con el tipo de industria y sistema de fabricación y el segundo obedece a las políticas de personal motivantes o no y al propio individuo en su personalidad y habilidad intrínsecas.

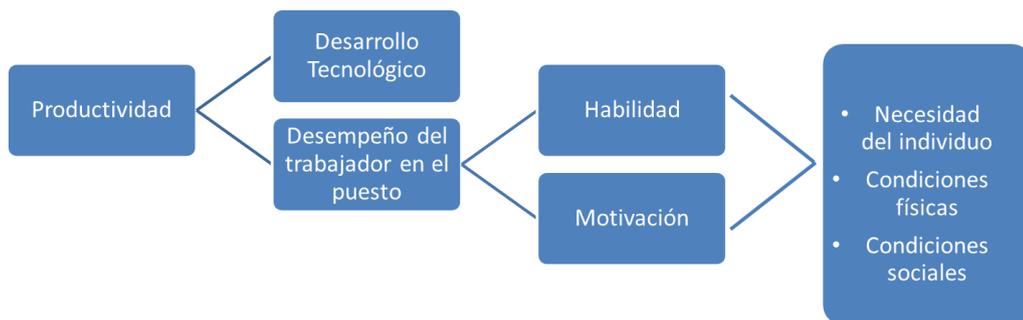


Figura 24. Modelo de productividad de Sutermeister.

3.4.2 Modelo de Schroeder.

A diferencia del modelo de Sutermeister (1976), Schroeder (2009) valora las influencias del entorno y diseñó un modelo de conceptualización del mejoramiento de la productividad, al que llamó “la rueda de la productividad”, en el cual se identifican seis factores que influyen en la productividad de operaciones: los factores externos, el producto, el proceso, la capacidad e inventario, la fuerza de trabajo y la calidad.

Los **factores externos** pueden afectar tanto al volumen de la salida como a la disponibilidad de entradas escasas. En algunos casos, los factores externos pueden ser tan fuertes que neutralizan las acciones que la empresa produce para mejorar la productividad.

El **producto** es el factor que puede influir grandemente en la productividad. Usualmente se reconoce que la investigación y el desarrollo conducen a nuevas tecnologías de producto que mejoran la productividad. Por otro lado, demasiada innovación del producto puede disminuir la innovación del proceso y conducir a una

baja productividad. La diversidad del producto puede conducir a una mayor productividad a través de un aumento en las ventas y en la economía de escala. Pero la diversidad de producto puede reducir también la productividad, al enfocarse en el proceso y olvidarse de las operaciones.

Si el tipo de **proceso** no se selecciona apropiadamente de acuerdo al producto y mercado, puede resultar deficiente. Dentro de un proceso dado, existen muchas formas de organizar el flujo de información, el material y los clientes. Estos flujos se pueden mejorar con nuevos equipos o análisis de flujo de procesos, con incrementos resultantes en la productividad.

La administración de la **capacidad y del inventario** es otro factor que puede afectar la productividad. En el corto plazo, la capacidad en exceso es, con frecuencia un factor que contribuye a las razones de productividad adversas. La capacidad casi nunca se puede ajustar exactamente a la demanda, pero la planeación cuidadosa de capacidad, puede reducir tanto la capacidad en exceso, como los cuellos de botella debidos a capacidad insuficiente.

El inventario puede ser un impedimento o una ayuda para la productividad de una empresa. Muy poco inventario conducirá a la pérdida de ventas, volumen reducido y eventualmente a productividad más baja. Demasiado inventario producirá costos más elevados de capital y menor productividad. Se ha puesto mucho interés sobre el inventario como la "raíz de todo el mal". La solución a ese problema, para empresas con manufactura repetitiva, se dice que son los sistemas de inventario justo a tiempo.

La **fuerza de trabajo**, es el más importante de todos ya que se centra en las necesidades del trabajador, lo que hará que su desempeño sea mejor.

El último factor es el de **calidad**, ya que ha quedado claro que la mala calidad, puede conducir a una productividad pobre. La prevención de errores y el hacer las cosas bien desde la primera vez, son dos los estimulantes más poderosos tanto para la calidad como la productividad.

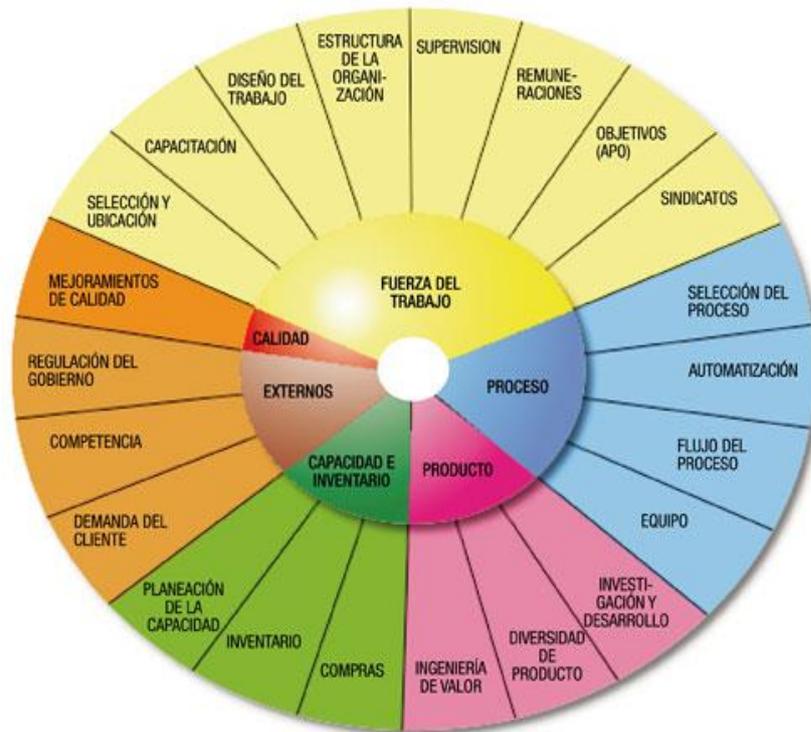


Figura 25. Modelo de Schroeder. Fuente: (Google/imágenes)

3.4.3 Modelo de Sumanth

El modelo de productividad total fue desarrollado en 1979, define una medida de productividad total que incluye todos los factores de resultados y todos los factores de insumos. Este modelo se basa en elementos tangibles, en donde “tangible” significa medible o cuantificable y es un proceso basado en cuatro fases que se conoce como el “Ciclo de la Productividad”.

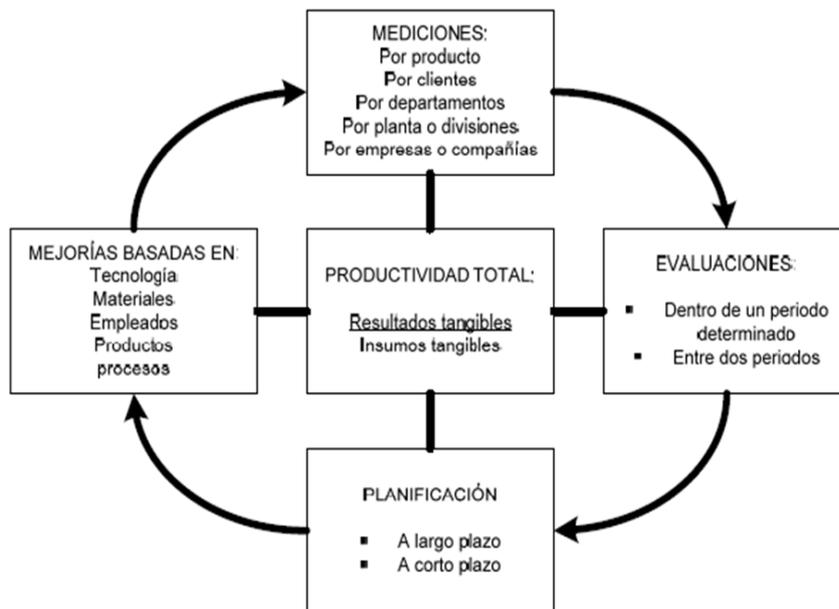


Figura 26. Ciclo de la Productividad Total. Fuente: David Sumanth, Administración para la Productividad Total Pág. 64, 1999.

- **Fase de Medición:** Consiste en la identificación de las unidades operacionales que representan, adecuadamente, el medio a través del cual se analice la productividad.
- **Fase de Evaluación:** Como su nombre lo indica, efectúa una evaluación de la productividad. En esta fase, se hace evidente que la productividad es una medida relativa porque es una comparación de los logros en los niveles de productividad con valores establecidos (evaluación del desempeño).
- **Fase de Planeación:** Se ocupa de establecer los niveles meta para las productividades totales de manera que estos niveles se puedan usar como cifras de comparación en la fase de “evaluación”, al igual que para delinear las estrategias de mejoramiento de la productividad en la etapa de “mejoramiento”: (David Sumanth, Administración para la Productividad total, Pág. 254, 1999.)
- **Fase de Mejoramiento:** Consiste en la aplicación de Técnicas de Ingeniería Industrial, Psicología, entre otras; las cuales se agrupan en tecnología, materiales, empleados, producto y procesos o tareas.

A continuación se muestra gráficamente los elementos de insumos, que son todos aquellos elementos que intervienen en las actividades productivas, para obtener resultados.

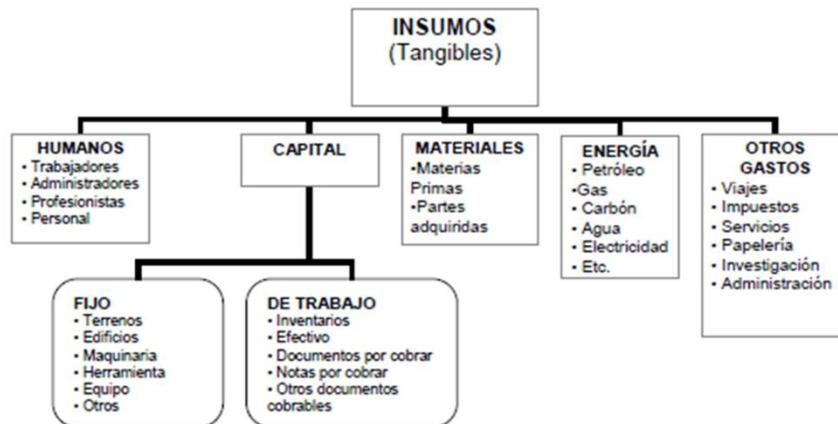


Figura 27. Elementos de insumos considerados por el modelo de productividad total. Fuente: “Elementos de insumos considerados por el TPM” David J. Sumanth “Administración para la productividad total” pp.68.

Los resultados comprenden todas las unidades completas terminadas o parcialmente terminadas; además se toma en cuenta resultados económicos, tales como los dividendos e inversiones, intereses por bonos, otros ingresos.



Figura 28. Elementos de resultados del modelo de productividad total. Fuente: “Elementos de resultados mostrados en el TPM” David J. Sumanth “Administración para la productividad total” pp. 68.

Este modelo considera el punto de vista de los sistemas en su totalidad, como el punto de vista de los subsistemas y es tanto diagnóstico como prescriptivo en su naturaleza.

Características únicas del modelo de productividad total:

- Proporciona índices de productividad, tanto totales como parciales y no tan solo el nivel agregado de la empresa, sino también al nivel de los productos, los procesos o áreas que lo requieran. Este modelo puede aplicarse a cualquier organización en donde existan personas o se usen máquinas, materiales o energía.
- Es una herramienta sistemática para medir y supervisar la productividad total y las productividades parciales de las unidades operacionales de una empresa, así como de la empresa en su totalidad. Debido a que es agregado y detallado en su naturaleza, también es diagnóstico en cuanto a que muestra las tendencias de la productividad, y prescriptivo, ya que puede señalar algunos recursos de insumos que no se utilizan con efectividad y eficiencia.
- Le facilita a la empresa la instalación de un sistema de medición de su productividad, mismo que constituirá la base para una evaluación formal, planeación y mejoramiento de la productividad total.

3.4.4 Modelo de Prokopenko

El último de los modelos que se presenta es una adaptación del de Prokopenko (1991) a partir de los distintos modelos existentes.

La productividad de una empresa depende de muchos factores, algunos de los cuales son responsabilidad directa de las empresas, mientras otros están fuera de su control. En el caso de éstos últimos la firma puede tomar medidas para modificar su impacto. Es importante que la empresa que decide aumentar la productividad identifique los problemas derivados de los factores externos y, a su vez, determine sobre los factores que puede actuar directamente.

Los factores internos se diferencian según su grado de facilidad de modificación, distinguiéndose los “duros” de los “blandos”. Los factores “duros” son los que resultan más difícil de modificar y los “blandos”, los que son fácilmente cambiables.

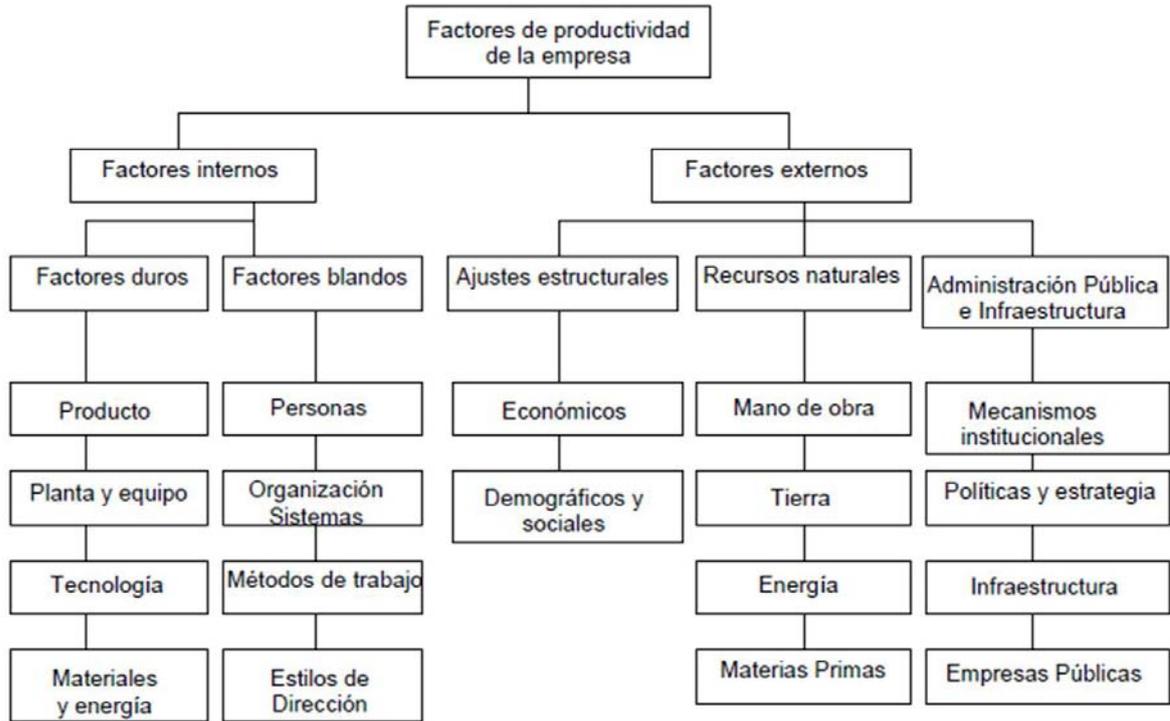


Figura 29. Modelo de Prokopenko (Factores de Productividad en la empresa). Fuente: Luis Arturo Rivas Tovar "Teoría y Diseño Organizacional", México, libro electrónico, 2001, pp. 48

CONCLUSIONES

Sabemos que como objetivo principal, las empresas buscan en la productividad, elevar los índices de competitividad, permitiéndoles mayores oportunidades de aumentar sus actividades en los mercados, propiciando de esta manera una mayor captación de ingresos y por consiguiente una mejor estabilidad económica. Pero para poder lograr dicho objetivo, requieren de personal especializado que tenga las ganas (motivación), la capacidad (habilidades) y los recursos necesarios (máquinas y materiales) para realizar su trabajo.

La productividad también funciona para evaluar el rendimiento de factores como: la mano de obra que son los empleados, las máquinas y materiales con que trabajan, por ejemplo si la producción baja de un mes a otro es porque algo anda mal y los jefes deberán detectar la causa, lo cual podrá ser compensado con capacitación y motivación si es cuestión de mano de obra y si es por máquinas y materiales dependerá de la tecnología, calidad o cantidad con la que cuentan en la empresa.

Cabe mencionar que los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de punta compatibles con el desempeño productivo de la mano de obra, sino también de nuevas formas de Desarrollo Humano para el trabajo productivo, las cuales, además de propiciar un uso racional y eficiente de los recursos disponibles en las empresas, sean capaces de estimular la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los trabajadores.

Por ello la transformación productiva y organizacional implica que tanto trabajadores como empresarios adquieran y actualicen, permanente y respectivamente, conocimientos, habilidades y destrezas, tanto para el trabajo como para la actividad empresarial.

Así que la productividad es el resultado de los logros de la empresa medidos por la cantidad de producción sobre los recursos utilizados y permite saber a los jefes que tan eficaz es su estructura y el rumbo que está tomando la empresa.

Derivado del análisis realizado de motivación, podemos entender que es el impulso que nos conduce a realizar una acción para satisfacer una necesidad y sentirnos plenos, para ello influyen factores como los intrínsecos que son los causados por

uno mismo, la recompensa es propia y se da porque nos gusta lo que hacemos. Por ejemplo, si se trabaja en algo que nos gusta, el desempeño va a ser mejor y podremos satisfacer las necesidades sociales, de reconocimiento y autorrealización.

Y los extrínsecos dependen de aspectos externos como realizar una acción para ganar algo, por ejemplo, trabajar sin que nos guste lo que hacemos, solo por el hecho de ganar dinero y así poder satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad.

Al hablar de motivación, se debe entender que ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, y este elige de una manera consciente y racional la dirección en la cual orientan sus esfuerzos.

La producción de la empresa se dará conforme al grado de motivación que presenta cada empleado y éste ofrezca a la empresa la cantidad de esfuerzo para producir.

La conducta del empleado puede ser modificada al recompensar o reforzar los modos de conducta deseados.

Por lo anterior, las recompensas son una herramienta básica y muy útil para la motivación del trabajador ya que lo reanima al ver que su trabajo y esfuerzo es reconocido y si la recompensa es mediante un reconocimiento no monetario como una felicitación del jefe de forma personal o en público tiene un valor más significativo que un reconocimiento monetario ya que este último es momentáneo y algo esperado.

Esta preocupación por el reconocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de Gerentes, Jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir objetivos personales e institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Así mismo la capacitación, es una actividad que no sólo debe limitarse a un momento específico planificado, sino que la empresa debe considerar que las personas que allí laboran deben sentirse en todo momento y de manera constante apoyadas por una cultura y un ambiente donde cada día puede representar una nueva oportunidad para saber, conocer y aprender, en donde además se tenga presente que se obtienen diversos beneficios para la empresa y para los empleados.

Más allá de considerar que la capacitación se trata sólo de impartir un curso o de cumplir con un requisito más, porque así lo exige la Ley Federal del Trabajo o porque así se debe hacer ya que todas las empresas “deben” capacitar a su personal. La capacitación deber ser una actividad continua gracias a la cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad.

El desarrollar un buen programa de capacitación, beneficia a los empleados porque estos obtienen las herramientas necesarias para poder desempeñar de una mejor manera su trabajo y beneficia a la empresa porque los empleados serán más productivos y por ende la empresa también lo será. Es así como vemos que la capacitación genera aumentos y mejoras en la productividad.

La planificación de todas y cada una de las actividades que se hagan para dar cumplimiento a programas de capacitación, se considera como una parte para completar conocimientos previos que posean los empleados y así fortalecer diversas habilidades presentes en cada uno de ellos. Esta preparación cobra valor e importancia, ya que las personas se sienten motivadas al ver que son tomadas en cuenta y apreciadas cuando se les considere para este tipo de actividades que redundarán en beneficios para todo el entorno laboral y organizacional, empezando por ellos mismo, por lo que es importante recordar que el mundo del trabajo en la empresa constituye un aspecto más del proceso formativo de la persona.

El crecimiento de las necesidades a capacitar surge de las necesidades de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva.

La capacitación, además de ser fuente fundamental de productividad y eficiencia en las empresas, de mejores condiciones de trabajo y remuneración para los

trabajadores, inculca valores como los de responsabilidad, solidaridad, superación continua, capacidad de adaptación al cambio y trabajo en equipo, entre otros.

La capacitación debe ser considerada en las organizaciones como una herramienta para llevar a cabo el trabajo de una forma adecuada y actualizada, sin que esto conlleve a pensar en una mala inversión, ya que el ahorro en desperdicios, la elaboración de tareas eficientes, el incremento de la productividad miden la retribución de impartir una adecuada capacitación al personal.

Todo proceso realizado en las empresas que tenga que ver con capacitar a su personal, es una inversión que da beneficios constantes a la empresa, ya que en la medida en que el personal esté mejor preparado y capacitado menos errores comete lo cual permite que exista más calidad en los procesos a largo plazo y no un gasto que no se pueda recuperar.

Para reducción de costos de inversión de capacitación de personal, la capacitación interna es una muy buena opción ya que no es necesario contratar constantemente personal externo para esto, salvo en casos muy específicos para aspectos que requieran un conocimiento muy especializado, lo cual permite que se aproveche el potencial de los empleados, ya que ellos son quienes conocen mejor su labor, a la empresa, y además saben cuáles son las necesidades reales que deban mejorarse a través de la capacitación.

La falta de capacitación al personal de una empresa, afecta directamente a la motivación y a la baja productividad del trabajador, a causa del deterioro de habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes e intereses.

Por lo anterior vemos que la capacitación, la motivación y la productividad están relacionados entre sí y son herramientas necesarias en toda empresa para que marchen correctamente y si comienzan dando la importancia necesaria a la capacitación haciendo un buen proceso desde la DNC hasta la ejecución de los cursos; los empleados obtendrán conocimientos, habilidades y aptitudes adecuados a su puesto de trabajo, lo que hará que el trabajador tenga confianza en sí mismo; se desenvuelva con mayor facilidad en sus actividades, haga las cosas con menos errores; sea reconocido por su Jefe y por lo tanto su productividad aumentará.

RECOMENDACIONES

Debido a que el presente trabajo trata de una investigación documental, a continuación se presentan algunas recomendaciones que podría implementarse en las empresas y así mostrar la importancia que tiene la capacitación, en la motivación de los empleados para el incremento de la productividad.

- A. En primera instancia se debe sensibilizar a las empresas de los retos que impone la aprobación de la Reforma Laboral (2012), siendo la capacitación una herramienta para vencer estas resistencias al cambio y sensibilizar al personal, en cuanto a la realidad total que deben enfrentar.
- B. Se recomienda a las empresas contar con cursos de capacitación flexibles y congruentes con lo que los trabajadores necesitan y con lo que la empresa misma requiere; debido a que si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar sus labores, aunque quisiera no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, derivado de deficiencias y constituyendo un elemento para la empresa que quiere, pero no puede, volviéndose incapaz de ayudar al desarrollo de la empresa.
- C. Los cursos de capacitación deben hacer hincapié en las necesidades de la empresa. Tan pronto como sean detectadas las necesidades, se debe:
 - ▶ Acordar los objetivos de dicho aprendizaje.
 - ▶ Generar y coordinar las acciones específicas de la capacitación.
 - ▶ Ejecutar y realizar el programa.
 - ▶ Medir y evaluar los resultados de la efectividad del programa.
- D. Es importante realizar el análisis de las necesidades antes de implementar cualquier tipo de capacitación, ya que ayuda a identificar problemas en áreas específicas, determinar los costos y beneficios de la capacitación, identificar brechas de conocimiento entre las habilidades del empleado y las requeridas por la empresa e identificar problemas que no pueden ser resueltos mediante la capacitación.

E. Aplicando correctamente el proceso de capacitación, las organizaciones harán frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, con motivación logrará una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

Sin duda, la capacitación de los recursos humanos de una organización es capaz de contribuir a mejorar sus niveles de productividad. Hay que recordar, que la productividad no sólo se refiere al aumento en el número de unidades producidas, sino que abarca a todas y a cada una de las actividades de la organización, dirigidas tanto a sus clientes como a sí misma.

La capacitación es capaz de modificar actitudes negativas en los individuos, abrir canales de comunicación, lo cual disminuirá en buena parte los conflictos que surgen entre ellos y, por tanto, se logrará un mejor ambiente organizacional, además de una gran disposición para el trabajo.

La capacitación mantiene motivados a los recursos humanos, aunque, como en el caso de la productividad, la motivación está determinada por varios factores y no sólo por la capacitación. Por lo mismo, puede darse el caso en que una necesidad de capacitación sea motivar al personal para cumplir ciertas metas, y no precisamente para proporcionar o actualizar un conocimiento o desarrollar una habilidad y con ello aumentar la productividad.

F. Finalmente se recomienda también, ser creativo al realizar la invitación al personal, ya que la capacitación no debe ser vista como algo obligatorio sino como un beneficio para sí mismos. Entre más involucrados estén los participantes antes de comenzar la capacitación, mayor importancia le darán.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Arias, F. (2001). *Administración de recursos humanos*. 2ª. ED. México. Trillas.
- ❖ Atkinson, P. (1999). *Motivación*. 1ª. ED. México: Trillas.
- ❖ Bain, D. (1995). *Productividad, la solución de los problemas de la empresa*. México. Mc Graw-Hill.
- ❖ Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. ED. México. Mc Graw-Hill. pp. 68-76, 133-139.
- ❖ Cofer, C. (1993). *Psicología de la Motivación*. 2ª. ED. México. Trillas.
- ❖ Dale, Y. (1981). *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. México. Continental, S.A. pp. 88 – 107.
- ❖ De la Torre, E. (1988). *Historia de México II. De la Independencia de la época actual*. México. Mc Graw Hill.
- ❖ Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México. Prentice Hall.
- ❖ Don Hellriegel/Susan, E. Jackson/John W. Slocum, Jr. (2002). *Administración: enfoque basado en competencias*. 9ª. ED. Thomson Learnig. pp. 256-258.
- ❖ Flores, J. (1996). *El carácter social de la capacitación su vinculación con la nueva cultura laboral*. México. Laboral.
- ❖ Ghiselli, E.E. & Brown, C.W. (1959). *Psicología Industrial, su aplicación al personal de empresas*. México. Editoriales Letras, S.A. pp. 412-446.
- ❖ González, M. & Olivares, S. (2003). *Comportamiento Organizacional*. 2ª. ED. México. CECSA.
- ❖ Grados, J. (2005). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México. Trillas.
- ❖ Guillén, C. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. España. Mc Graw-Hill. pp. 125-208
- ❖ Gutiérrez, H. (2001). *Calidad Total y Productividad*, 3ª. ED. México. Mc Graw Hill. pp. 21 y 22.
- ❖ Gutiérrez, H. (2006). *Calidad Total y Productividad*. México. Mc Graw Hill.
- ❖ Harrington, J. (1990). *Cómo incrementar la Calidad-Productividad en su empresa*. México. Mc Graw-Hill. pp. 243.
- ❖ Ivancevich, John, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México. Mc Graw Hill.

- ❖ Jorge Eduardo Medina Fernández de Soto (2007), *Modelo Integral de Productividad. Una visión Estratégica*. 1ª. ED. Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, D.C.
- ❖ Fremont, E. (1970). *Organization and Management: A Systems Approach*. Tokio. Mac Graw-Hill. pp.245.
- ❖ Keith, D. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. 3ª. ED. México. Mc Graw Hill/Interamericana.
- ❖ Kopelman, R. (1988). *Administración de la Productividad en las Organizaciones*. México. Mc Graw-Hill. pp. 362.
- ❖ Marx, K. (1980). *El Capital*. Siglo XXI editores, México, España, Argentina, Tomo I/Vol.2, Cap. XV.
- ❖ Mercado, E. (1998). *Productividad, base de la Competitividad*. México. Limusa.
- ❖ Nelson, B. (1996). *1001 Formas de Recompensar a los empleados*. México. Norma.
- ❖ Norman R.F. Maier, (1964). *Psicología Industrial*. Madrid. Rialp, S.A. pp. 350-410.
- ❖ Pinto, R. (1992). *Proceso de capacitación*. México. Diana.
- ❖ Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad, Productivity managment (ISBN 92-2-105901-4)*. 1ª. ED. Ginebra. Manual práctico.
- ❖ Ramírez, C. (1996). *Reingeniería en capacitación*. México. Laboral.
- ❖ Ricky, W. & Griffin. (2011). *Administración*, 10ª. ED. Cengage Learning. pp. 448-454.
- ❖ Rivas, L. (2001). *Teoría y Diseño Organizacional*. México. Nuevos Modelos para el Siglo XXI.
- ❖ Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8ª. ED. México: Pretince Hall.
- ❖ Rodríguez, J. (2001). *El Factor Humano en la Empresa*. 1ª. ED. España. Deusto S.A.
- ❖ Rodríguez, M. (1986) *Motivación al Trabajo*. México. Manual Moderno. pp. 4, 7 y 8.
- ❖ Rodríguez, M. (1992). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México. Mc Graw Hill.

- ❖ Ruiz, G. (1999). *El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos*. Lima
- ❖ Rüssel, A. (1920). *Psicología del Trabajo*. Madrid. Ediciones Morata. pp. 261-293.
- ❖ Schroeder, R. (1994). *Administración de Operaciones*. México. Mc-Graw Hill.
- ❖ Siliceo, A. (2001) *Capacitación y Administración de personal*. México. Limusa.
- ❖ Stoner, J. (1989). *Administración*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- ❖ Sumanth, D. (1999). *Administración para la productividad total*. México. Continental.
- ❖ Torres, O. & José Luis (2000). *Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio*. *Pensamiento y gestión*: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, ISSN 1657-6276, No. 9, págs. 77-87.
- ❖ Vargas, J. (2011). *Desarrollo Humano*. México. Trillas. pp. 21-32 y 57-63.
- ❖ Vroom, V.H. & Deci, E.L. (1979) *Motivación y Alta Dirección*. México. Trillas. pp. 22-34
- ❖ Werther, W. B., Jr., Ph. D. (1991) *Administración de Personal de Recursos Humanos*. México. Mc Graw-Hill. pp. 19, 184, 214, 238-242.

WEBGRAFÍA

- Productividad Laboral (Agosto 2014). Recuperado de http://www.productividad.org.mx/es/elementos_concep.aspx.
- García & Edel (Agosto 2014). El Capital Humano en las Organizaciones. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/412/Impacto%20de%20la%20capacitacion%20del%20personal%20de%20servicio%20en%20la%20calidad%20de%20la%20atencion%20a%20clientes.htm>
- Nieto, M. (Agosto 2014). 9 Hábitos útiles para incrementar la productividad en tu empresa. Recuperado de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-incrementar-productividad-empresarial-prioridades.html>
- STPS. Ley Federal del Trabajo (Agosto 2014). Recuperado de http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf
- Breña & López (Agosto 2014). *Unidad 4: Capacitación y Desarrollo del Capital Humano*. Recuperado de <http://gestiondelcapitalhumanolbs.blogspot.mx/2013/01/unidad-4-capacitacion-y-desarrollo-del.html#!/2013/01/unidad-4-capacitacion-y-desarrollo-del.html>
- Escandón, A. (Agosto 2014). Sistema de Recursos Humanos “¿Por qué Capacitación?”. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/por_que_capacitacion
- Modelo de los Factores que afectan la productividad (Agosto 2014). Recuperado de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP_02_Gestion_de_Operaciones_y_Produccion/847-854.pdf

- García, M.E. (Agosto 2014). Sistemas para medir la productividad bajo el enfoque de la teoría de identidad. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/sistemas-medida-productividad-bajo-enfoque-teoria-identidad.htm>

- STPS. Políticas de Capacitación (Septiembre 2014). Recuperado de

http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/capacitacion/politicas_capacitacion.html

- Huitrón, M. (Septiembre 2014). Secretaría Académica (SACAD), Modelo Mexicano de Formación Dual. Recuperado de

<http://www.conalep.edu.mx/academicos/Paginas/mmfd.aspx>