



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

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

**RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN LABORAL Y ACTITUD HACIA LA  
CAPACITACIÓN LABORAL**

Tesis

para obtener el título de:

Licenciada en Pedagogía

Elizabeth Álvarez Soto

Asesor: Lic. Carlos Alberto Mendoza Calderón

Uruapan, Michoacán. 24 de febrero de 2020.



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**

A DIOS:

Por darme la vida y la salud para poder concluir mis estudios con gran satisfacción y sin ninguna circunstancia de gravedad; por darme la sabiduría necesaria a lo largo de estos cuatro años para obtener los aprendizajes necesarios.

A MI MADRE SILVIA:

Ella, la persona que se merece la mayor gratificación que se le puede dar en todo el planeta, el pilar de mi éxito, mi fortaleza, que me apoyó para seguir adelante siempre, tener la frente en alto y no rendirme. Concluir mis estudios es una gran satisfacción, pero ser la hija de esta bella mujer es la riqueza y fortuna más grande que se puede tener. Por tu apoyo y amor, ¡GRACIAS!

A MI PADRE:

Por haberme brindado todo el apoyo económico para poder concluir mis estudios, así como sus consejos y apoyo moral para continuar y siempre: “si todo fuera fácil, cualquiera lo lograría”. Por eso y más: gracias, papá.

A MI HERMANO GILBERTO:

Porque en todo momento me brindó su apoyo moral, por decirme siempre que continuara hasta el final sin rendirme y hacer saberme que él tenía la esperanza en mí y que siempre se sentiría orgulloso de mí.

A MIS HERMANOS HUGO Y MAURICIO:

Hugo, por brindarme esa confianza desde el inicio y mostrarme su amor y apoyo incondicional sin importar las circunstancias; Mauricio, por estar al tanto de mis logros escolares, así como preocuparse y aconsejarme en todo momento para alcanzar lo mejor.

A MI NOVIO JESÚS:

Por el gran acompañamiento que me brindó a lo largo de mi carrera, por el apoyo y amor incondicional que me demostró, por todos los consejos que me brindó ante cualquier situación difícil, por ser mi impulso para cambiar, seguir y transformarme en la persona que soy, por escucharme, porque inconscientemente estuvo a mi lado desde el primer día de clases. Por eso y más... ¡GRACIAS!

# ÍNDICE

## **Introducción.**

Antecedentes. . . . .	1
Planteamiento del problema. . . . .	5
Objetivos. . . . .	6
Hipótesis. . . . .	7
Justificación . . . . .	8
Marco de referencia. . . . .	9

## **Capítulo 1. Motivación hacia el trabajo.**

1.1 Concepto de motivación. . . . .	11
1.2 Teorías de la motivación. . . . .	13
1.2.1 Teoría de existencia, relación y crecimiento (ERC). . . . .	14
1.2.2 Teoría de la equidad. . . . .	14
1.2.3 Teoría de las expectativas. . . . .	15
1.2.4 Teoría del establecimiento de metas. . . . .	17
1.2.5 Teoría de las necesidades de Maslow. . . . .	17
1.2.6 Teoría de la motivación-higiene. . . . .	19
1.3 Ciclo motivacional. . . . .	21
1.4 Tipos de motivación. . . . .	25
1.4.1 Motivación intrínseca. . . . .	26
1.4.2 Motivación extrínseca. . . . .	28
1.5 Enfoques de la motivación. . . . .	29

1.5.1 Enfoque conductista.	30
1.5.2 Enfoque humanista.	30
1.5.3 Enfoque cognoscitivo.	31
1.5.4 Enfoque sociocultural.	32
1.6 Elementos que favorecen la motivación laboral.	34

## **Capítulo 2. Capacitación laboral y actitud.**

2.1 Antecedentes de la capacitación laboral.	38
2.2 Definición de capacitación.	40
2.3 Objetivos de la capacitación.	42
2.4 Tipos de capacitación.	45
2.4.1 Capacitación para el trabajo.	46
2.4.2 Capacitación en el trabajo.	47
2.5 Proceso de capacitación.	49
2.6 Ventajas y desventajas de la capacitación.	64
2.7 Definición de las actitudes.	67
2.7.1 Manifestación de las actitudes.	69
2.7.2 Componentes de las actitudes.	70
2.7.3 Medición de las actitudes.	73
2.7.4 Posibilidad de medir las actitudes.	74

## **Capítulo 3. Metodología, análisis e interpretación de resultados.**

3.1. Descripción metodológica	76
3.1.1. Enfoque cuantitativo	76

3.1.2. Diseño no experimental . . . . .	78
3.1.3. Extensión transversal. . . . .	78
3.1.4. Alcance correlacional . . . . .	79
3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos. . . . .	80
3.2. Población y muestra . . . . .	85
3.3. Descripción del proceso de investigación . . . . .	86
3.4. Análisis e interpretación de resultados . . . . .	88
3.4.1 Actitud hacia la capacitación. . . . .	88
3.4.2 Nivel de motivación laboral . . . . .	91
3.4.3 Correlación entre las variables. . . . .	94
Conclusiones. . . . .	96
Bibliografía . . . . .	100
Mesografía . . . . .	104
Anexos.	

# INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se abordará la relación entre la motivación hacia el trabajo y la actitud hacia la capacitación laboral, examinada en una compañía que pertenece a una cadena empresarial enfocada a la venta de café y bocadillos. En este orden de ideas, se muestran inicialmente los elementos necesarios para proporcionar un panorama inicial sobre la temática del presente estudio.

## **Antecedentes**

En este apartado se muestran, en primer lugar, los conceptos de las variables de estudio; posteriormente, se exponen algunas investigaciones que se relacionan con el presente trabajo.

A continuación, se abordan las definiciones de las variables del presente trabajo.

La motivación “se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona; todos los comportamientos son motivados.” (Bateman y Snell; 2004: 398).



La capacitación, por otra parte, se refiere a “los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores.” (Dessler y Varela; 2004: 104).

En lo que concierne a las investigaciones sobre el tema del presente trabajo, a nivel internacional, se encontró una realizada por García en el año 2012, en la Universidad de Valladolid, en España; la autora referida examinó el tema de la motivación laboral. En esta investigación se trató de describir las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo, y las analizó a través de una serie de entrevistas realizadas por cuenta ajena a trabajadores, entre un rango de 25 a 45 años de edad, para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral. Los resultados que se presentaron indican que el trabajador necesita sentirse reconocido tanto con su jefe o directivo como con sus compañeros, por lo que su reconocimiento o diferenciación del resto de los trabajadores, actuará como elemento motivador para el individuo.

Otra investigación a nivel internacional fue realizada por Bedodo y Giglio en el año 2006, en la Universidad de Chile, en Santiago, Chile. Dichas autoras abordaron el tema de motivación laboral y compensaciones. Esta es una investigación teórica, en la cual se intentó comprender de qué manera se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, desde la psicología laboral organizacional. Como resultado del proceso de investigación, se obtuvo que las compensaciones se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados para lograr mejores desempeños.

A nivel nacional, se encontró una investigación realizada por Enríquez en el año 2014, en Montemorelos, Nuevo León. La investigadora analizó el tema de la motivación y el desempeño laboral. Este trabajo trata de dar respuesta a la pregunta: El grado de motivación, ¿es predictor del nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México? Los sujetos de estudio fueron 164 empleados de los cuales no se tomó muestra, sino que se aplicó a todos; se concluye que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente.

Otra investigación a nivel nacional, fue realizada por Hernández y Cruz, en el año 2014, en la Universidad Nacional Autónoma de México, quienes abordaron el tema de capacitación al personal administrativo de la clínica No.23 del IMSS: “Propuesta pedagógica respecto al cuidado de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales”. Esta investigación tuvo como propuesta pedagógica realizar un curso de capacitación, el cual se centra en propiciar en los trabajadores conocimientos que permitan su desarrollo personal y social, incidiendo en las labores que realizan en su puesto de trabajo. Como resultado de este curso de capacitación, dentro de esta investigación, se obtuvo que, aunque el manejo del término capacitación sea hoy en día tan recurrente, no se está direccionando con temáticas que impacten en los individuos y se le ve como algo opcional para su desarrollo, o bien, como algo reglamentario, pero para beneficio de la institución.

A nivel local, Gaona realizó una investigación en el 2005, en Uruapan, Michoacán, el tema de su investigación fue: “Propuesta de capacitación y motivación como factores estratégicos en el personal de ventas”, en la que determina si la

motivación y la capacitación son factores que influyen en la actividad de los asesores de ventas. Los sujetos de estudio de dicha investigación fueron cinco asesores de ventas de la empresa Honda, en Uruapan, los cuales fueron entrevistados para saber acerca de la motivación y capacitación que reciben. Como conclusión, se comprobó que la motivación y la capacitación son factores importantes para incrementar la productividad dentro de la empresa.

Otra investigación a nivel local fue presentada por Tena y Valentín en el año 2003, en Uruapan, Michoacán, con el tema de “Capacitación como factor de motivación para el trabajador”, en la cual se analiza el papel de la capacitación laboral como factor de motivación en el desempeño laboral. Los sujetos de estudio fueron los empleados de la Comercial Mexicana de Uruapan. Como resultado, se encontró que los trabajadores entrevistados consideran a la capacitación como el factor número uno, en cuanto a que los motiva para que puedan desempeñar mejor su trabajo y puedan contar con una amplia gama de conocimientos relacionados con sus actividades laborales.

Para cerrar este apartado, se examina la relación entre motivación y capacitación en los empleados de diferentes organizaciones; aunado a las investigaciones anteriores, se busca aportar información significativa en dicho campo.

## **Planteamiento del problema**

Actualmente, se tiene conocimiento que cuando un empleado presenta un nivel de motivación alto hacia su trabajo, la actitud que presenta ante la capacitación laboral es positiva. Lo que se pretende en la presente investigación, es examinar la relación entre la motivación hacia el trabajo y la actitud hacia la capacitación laboral de los empleados en la empresa Starbucks de Uruapan, Michoacán.

El problema radica en saber distinguir las actitudes de los empleados motivados hacia la capacitación laboral, para así, poder evaluar su grado de motivación y examinar la importancia de dicha relación.

Es importante conocer las actitudes de los empleados motivados al momento de recibir una capacitación laboral. Cabe mencionar que, del grado de motivación de los empleados, depende la forma en que actúen en su trabajo y, al mismo tiempo, le den importancia a la capacitación, o solo la vean como algo reglamentario.

La capacitación es de suma importancia para el empleado, para que este se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, de modo que pueda producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes y solucionar problemas dentro de la organización. Tiene como propósito general preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo de la empresa.

Respecto a esto, la pregunta que se generó para poder realizar esta investigación es: ¿cuál es la relación entre la motivación hacia el trabajo y la actitud hacia la capacitación en los empleados de la empresa Starbucks de Uruapan, Michoacán?

## **Objetivos**

Los lineamientos enseguida enunciados tuvieron la función de regular las diversas labores teóricas y metodológicas inherentes al presente estudio.

### **Objetivo general**

Examinar la relación entre la motivación hacia el trabajo y la actitud hacia la capacitación laboral en la empresa Starbucks de Uruapan, Michoacán.

### **Objetivos particulares**

1. Definir el término motivación.
2. Analizar las diferentes teorías sobre la motivación.
3. Conocer las características motivacionales de los empleados.
4. Definir el término capacitación.
5. Identificar el proceso de capacitación.
6. Diferenciar a los empleados motivados y a los no motivados.

7. Evaluar la motivación en los empleados.
8. Corroborar si existe una relación estadísticamente significativa entre la motivación y la actitud hacia la capacitación.

## **Hipótesis**

Enseguida se presentan las explicaciones iniciales sobre la realidad examinada. Una de ellas será aceptada al final del estudio.

### **Hipótesis de investigación**

Existe una relación estadísticamente significativa entre la motivación laboral y la actitud hacia la capacitación laboral de los empleados de la empresa de Starbucks en Uruapan, Michoacán.

### **Hipótesis nula**

No existe una relación estadísticamente significativa entre la motivación laboral y la actitud hacia la capacitación laboral de los empleados de la empresa de Starbucks en Uruapan, Michoacán.

## **Justificación**

En la actualidad, la capacitación es un requisito de gran importancia para las organizaciones; por ello, deben hacer una detección de necesidades para seleccionar la capacitación que se requiera.

Es necesario que la empresa capacite a los empleados, pues es una forma de mantenerlos motivados y actualizados en el mercado laboral, con el fin de mejorar la calidad y productividad de la misma empresa.

La capacitación es una inversión que la empresa realiza al recurso humano; su propósito es desarrollar e integrar los recursos humanos al ámbito productivo, es decir, es una actividad sistemática, planificada para transmitir conocimientos y habilidades al empleado, a la vez que pueden adquirir nuevas capacidades para desarrollar en la empresa.

La presente investigación pretende beneficiar primeramente a los empleados y dueños de la empresa. A los primeros, esta investigación será de apoyo para que identifiquen la importancia de la capacitación en su desarrollo personal; a los segundos, para que identifiquen las actitudes de los empleados motivados y no motivados hacia la capacitación.

Otros beneficiados, son el investigador y la sociedad, pues conocerán la importancia de la motivación para la capacitación de los empleados.

## Marco de referencia

La empresa en la que se realizó el presente estudio se denomina Starbucks. La tienda examinada se llama Starbucks Uruapan DT (Drive Thru, o sea, servicio al automóvil, el cual se brinda además del usual, dentro de sus instalaciones). La ubicación de esta sucursal es en el Paseo General Lázaro Cárdenas #2109, en la Colonia Los Ángeles, con C.P. 60160 Uruapan, Michoacán, a 100 metros al sur de la tienda de autoservicio conocida como La Comer.

Starbucks es una famosa cadena internacional de cafeterías, conocida por sus cafés especiales; además, ofrece *snacks* (sándwiches, bocadillos y especialidades de repostería) y wifi. Su historia comenzó en 1971. En aquel entonces era un negocio de tostadores y minoristas de granos enteros y café molido, té y especias con una sola tienda en el mercado Pike Place de Seattle (Washington, Estados Unidos). Actualmente cuenta con más de 17000 tiendas en más de 50 países (Starbucks; 2011).

La filosofía de esta empresa se plasma a través de los siguientes principios que regulan su funcionamiento:

- Misión: Inspirar y nutrir el espíritu humano; una persona, una taza de café y una comunidad a la vez.
- Visión: Posicionar a Starbucks como el principal proveedor de cafés finos del mundo, sin comprometer jamás sus principios, y proporcionar a sus clientes y



socios una experiencia inspiradora que enriquezca su día a día.

- Valores: Innovación, responsabilidad, impulso, fe, conexión, talento y respeto.

En cuanto a su infraestructura, esta sucursal cuenta con dos rampas para discapacitados; dos sanitarios, de los cuales uno es de hombres y otro de mujeres; una oficina administrativa, un almacén de productos e instrumentos necesarios para preparar las bebidas, además de un estacionamiento para 20 automóviles. Dispone también de un circuito de ingreso para recibir servicio en el coche.

Para proporcionar sus servicios de manera eficiente, actualmente cuenta con 10 empleados (denominados *partners*, o compañeros) y un gerente general. Los horarios de atención son de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 10:30 p.m.; los sábados y domingos, de 8:30 a.m. a 10:00 p.m.

-No se pudo obtener más información del lugar debido a cuestiones de privacidad.

# CAPÍTULO 1

## MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

En este capítulo se abordarán los elementos más importantes para la contextualización de la motivación hacia el trabajo, como son: las definiciones proporcionadas por diversos autores, las diferentes teorías de la motivación, el ciclo motivacional, los tipos de motivación y los diferentes enfoques con que se analiza esta variable, para cerrar con los elementos que favorecen con la motivación laboral.

### 1.1 Concepto de motivación

Primeramente, se darán algunas definiciones sobre la motivación, esto con el fin de contextualizar, entre las cuales es posible mencionar las siguientes:

“La motivación se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona; todos los comportamientos son motivados” (Bateman y Snell; 2004: 398).

De acuerdo con Bateman y Snell (2004), las personas con una motivación muy alta, trabajarán con mayor esfuerzo para alcanzar sus objetivos de desempeño en la empresa, así, serán sumamente productivas.

Por otra parte, Robbins (1987: 301) define a la motivación como “voluntad para realizar algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad, y satisfacer alguna necesidad del individuo.”

“La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, está relacionada con el esfuerzo dirigido hacia un objetivo personal” (Chiavenato; 2002: 596).

De acuerdo con Chiavenato (2002), la motivación tiene relación con tres aspectos fundamentales: el objetivo, el esfuerzo y la necesidad; para estar motivado, se necesita la dirección del comportamiento, la fuerza, la intensidad, la duración y la persistencia.

La gente productiva aparenta desempeñar una gran cantidad de roles. Las actividades más importantes se agrupan en cinco categorías, es decir, la empresa siempre debe motivar a los empleados a unirse a la organización, permanecer en ella, asistir a trabajar en forma regular, que tengan un adecuado desempeño y que sean buenos ciudadanos; esto último ayuda a la organización, pues los buenos ciudadanos son empleados comprometidos, satisfechos y con alto desempeño; la conducta cívica del empleado es menos obvia que la productividad, pero es de mucha utilidad para la organización, ya que puede funcionar sin problemas.

## 1.2 Teorías de la motivación

De acuerdo con Stoner y cols. (1996), cada teoría de la motivación trata de descubrir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. El contenido de las teorías sirve para entender al mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los empleados y gerentes que participan, es decir, la teoría se encarga del desarrollo de las personas, mientras que el contenido ayuda a los gerentes y empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones.

Por otra parte, Chiavenato (2004) clasifica a las teorías de la motivación en tres grupos: las del contenido, las del proceso y las del refuerzo.

“Las teorías del contenido se refieren a los factores internos de la persona y que activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, es decir, las necesidades específicas que motivan a las personas; las teorías del proceso, describen y analizan el proceso mediante el cual el comportamiento es activado, dirigido, mantenido o detenido; las teorías del refuerzo, se basan en las consecuencias del comportamiento que llega a feliz término” (Chiavenato; 2004: 320).

Chiavenato (2004) menciona en primer lugar a las teorías que se basan en el contenido de la motivación, parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, la motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior.

### **1.2.1 Teoría de existencia, relación y crecimiento (ERC)**

El autor de esta teoría es Alderfer, quien trabajó con la pirámide de Maslow, aplicando una investigación más empírica, mencionando tres necesidades: existir, relacionarse y crecer.

De acuerdo con Chiavenato (2004), entre las necesidades que menciona Alderfer, en primer lugar, destacan las fisiológicas y de seguridad que menciona Maslow; en segundo lugar, las necesidades de relaciones, que incluyen las categorías sociales y componentes externos de Maslow; en tercer lugar, las necesidades de crecimiento, haciendo referencia a la etapa de realización de Maslow.

Por otra parte, Alderfer menciona de esta teoría que “cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas” (citado por Stoner y cols.; 1996: 493).

Alderfer consideraba que las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo, y de circunstancia en circunstancia.

### **1.2.2 Teoría de la equidad**

En cuanto a este planteamiento, “un factor central para la motivación en el trabajo, es la evaluación individual, en cuanto a la equidad y a la justicia de la recompensa recibida” (Stoner y cols.; 1996: 497).

De acuerdo con Stoner y cols. (1996), las personas se motivan cuando tienen satisfacción con lo que reciben, en proporción con el esfuerzo que realizan; las personas juzgan sus recompensas, comparándolas con las de otros que están obteniendo por insumos similares o por alguna otra proporción de esfuerzo.

La equidad se refiere a la “comparación que las personas hacen, normalmente, partiendo de sus contribuciones y recompensas, y comparándolas con las de los demás.” (Chiavenato; 2004: 329).

Por otra parte, Chiavenato (2004) menciona que las personas comparan aquello que aportan, como su esfuerzo, experiencia, educación, competencia, con los resultados que obtienen, como la remuneración, aumentos y reconocimientos con otras personas.

Cuando esta comparación lleva a pensar que las relaciones son iguales, las personas consideran que existe un estado de equidad, en cambio, cuando se percibe que estas relaciones son desiguales, se genera una tensión negativa, llevando a realizar una acción correctiva, todo esto con el fin de eliminar cualquier injusticia.

### **1.2.3 Teoría de las expectativas**

De acuerdo con Chiavenato (2004), esta teoría explica cómo las personas eligen entre un conjunto de comportamientos alternativos, es decir, optan por los

comportamientos que, en su opinión, los llevarán a los resultados, como son: la recompensa, los salarios o el éxito que les resulte más atractivo.

“Esta teoría propone que las personas se sientan motivadas cuando creen que pueden cumplir la tarea, y que la recompensa que recibirán es más grande que el esfuerzo que harán, tiene tres supuestos básicos: la valencia, la expectativa y la instrumentalidad” (Chiavenato; 2004: 333).

En este sentido, “las personas eligen cómo comportarse, de entre varias conductas alternativas, con base en sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta” (Stoner y cols.; 1996: 499).

Por otra parte, Nadler y Lawler (citados por Stoner y cols.; 1996: 499) describen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas; “la conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores de ambiente, las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización; las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas; las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.”

#### **1.2.4 Teoría del establecimiento de metas**

“La teoría del establecimiento de metas afirma que la gente tiene metas conscientes que los llenan de energía y dirigen sus pensamientos y comportamientos hacia un fin” (Bateman y Snell; 2004: 399).

De acuerdo con Bateman y Snell (2004), las metas que se le presenten a los empleados deben ser aceptables por ellos mismos, no deben generar ningún conflicto con los valores personales, es decir, deben tener una gran razón para alcanzarlas.

Al permitir que el personal participe en el establecimiento de dichas metas, se encontrará una forma excelente de generar nuevas, aceptándolas y buscándolas de una forma voluntaria; estas deben ser retadoras y alcanzables para que sean máximamente motivadoras.

De igual manera, deben ser lo suficientemente elevadas para inspirar un mejor desempeño, pero no demasiado como para que el personal nunca pueda alcanzarlas; deben ser específicas, cuantificables y medibles; no solo se debe exhortar a los empleados para tener un adecuado desempeño o aumentar la productividad.

#### **1.2.5 Teoría de las necesidades de Maslow**

Chiavenato (2002) menciona una teoría de motivación muy conocida: la teoría de la jerarquía de las necesidades, propuesta por Maslow. Su hipótesis básica afirma



que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades, que son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

“Las necesidades más elevadas, solo influyen en el comportamiento cuando las necesidades más bajas están satisfechas. El primer paso para motivar a una persona, es conocer el nivel de jerarquía que está enfocando para satisfacer esa necesidad o carencia específica” (Chiavenato; 2002: 599).

En este sentido, “Maslow dividió las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores; las necesidades fisiológicas y de seguridad, fueron descritas como necesidades de menor importancia, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de mayor importancia” (Robbins; 1987: 302).

De acuerdo con Robbins (1987), conforme cada una de estas necesidades se satisface, la siguiente se hace dominante, el individuo se mueve hacia arriba de la jerarquía, y aunque ninguna necesidad es satisfecha por completo, las satisfechas sustancialmente ya no motivan más.

Bateman y Snell (2004), retomando a Maslow, mencionan que las personas están motivadas a cubrir necesidades inferiores, antes de satisfacer las superiores. Cuando se satisface una necesidad, ya no constituye un motivador poderoso.

“La pirámide de las necesidades, es la concepción de las necesidades humanas, organizadas en orden jerárquico en cinco tipos principales: fisiológicas, de seguridad, sociales, ego y de autorrealización” (Bateman y Snell; 2004: 405).

### **1.2.6 Teoría de la motivación-higiene**

Por otra parte, una teoría de la motivación muy mencionada, se conoce como de la motivación-higiene, propuesta por Herzberg; este planteamiento “describe los dos factores que afectan la motivación y la satisfacción del personal en el trabajo” (Bateman y Snell; 2004: 409).

De acuerdo con Bateman y Snell (2004), esta teoría distingue dos amplias categorías de factores, que afectan a las personas en el trabajo. La primera, corresponde a los factores de higiene, esto se refiere a una característica del lugar de trabajo, como son: condiciones de trabajo, salarios y políticas de la empresa, esto puede perjudicar a los empleados, si se les administra mal; la segunda categoría corresponde a los motivadores, que residen en el trabajo mismo, lo que los empleados hacen en la empresa, las responsabilidades reales del puesto y los sentimientos de logro que el trabajo proporciona.

Existen, por un lado, los factores higiénicos o de insatisfacción, que consisten en las condiciones de trabajo, salarios y premios de producción, beneficios y servicios sociales, política de la organización y relaciones con la jefatura y colegas; por otra parte, los factores motivacionales o de satisfacción incluyen el trabajo en sí mismo,

realización personal, reconocimiento del trabajo, progreso profesional y responsabilidad (Chiavenato; 2002).

De acuerdo con el autor referido, esta es una teoría de los determinantes de la satisfacción e insatisfacción en el empleo, y no propiamente una teoría de la motivación.

Por otra parte, Robbins (1987) retomando a Herzberg, menciona sobre esta teoría, características como: política y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario, denominándolos factores de higiene; cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas.

Si lo que se pretende es motivar a las personas en su trabajo, se debe enfatizar a los motivadores, como lo son: el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

Todas estas características mencionadas anteriormente, son las que la gente considera intrínsecamente gratificantes; esta teoría no carece de enemigos, pero por desgracia tiene un bajo grado de validez; existen teorías contemporáneas con una circunstancia en común: cada una tiene un grado de documentación válida de apoyo.

### 1.3 Ciclo motivacional

A continuación, se analizará a detalle cada una de las fases que conforman al ciclo motivacional.

De acuerdo con Morgan (1981), la motivación tiene tres aspectos distintos: en primer lugar, algún estado motivador en la persona que la impulse a realizar una meta; en segundo lugar, la conducta que se manifiesta durante el proceso de búsqueda de la meta y, en tercer lugar, el cumplimiento de la meta. Estos aspectos suceden en un ciclo.

La primera fase del ciclo es el motivo, haciendo referencia a “que significa mover, es así que entendemos a la motivación como el motor de la conducta.” (Morgan; 1981: 71).

Muchos términos motivacionales se refieren a esta parte del ciclo como: impulso, necesidad, deseo, anhelo, meta o ambición. Los términos más usados por los psicólogos son impulso y necesidad.

“Impulso aparece con más frecuencia al estudiar los impulsos fisiológicos como el hambre, sed y el sexo, mientras que la necesidad se aplica a motivos complejos como logro, amor, motivación social, situación o posición.” (Morgan; 181: 71).

Morgan (1981) afirma que los motivos son considerados como estados internos, algo que está dentro del organismo y permite esforzarse para lograr una meta, con frecuencia son provocados por estímulos externos; mediante el aprendizaje, todos los problemas que surgen del ambiente pueden llegar a ser motivadores, ya que crean un motivo para resolverlos, con esto se confirma que los motivos provienen del interior y los estímulos, del ambiente que rodea a la persona.

La segunda fase del ciclo es la conducta evocada por el impulso o la necesidad, conocida también como conducta operante, ya que conduce a la meta, satisfaciendo el motivo principal; la tercera fase es el logro de la meta.

Un ejemplo del ciclo de la motivación es el siguiente: “una persona con sed (motivo), va en busca del agua, cuando la persona con sed halla el agua (meta), bebe y satisface su sed, con lo cual termina el ciclo motivacional.” (Morgan; 1981: 71).

Por otro lado, de acuerdo con Moreno (2003), toda actividad que el hombre realiza en su vida se genera por un motivo, obedeciendo a intereses y deseos personales por las circunstancias en que vive el hombre.

Dos ejemplos ilustrativos de esto podrían ser: “Luis es amable en la oficina porque tiene un motivo, desea conquistar la buena voluntad de sus jefes; Beatriz hace ejercicio diariamente por un motivo, desea tener una fina silueta.” (Moreno; 2003: 31).

Moreno (2003) afirma que lo que mueve a actuar a un hombre son específicamente dos factores: los impulsos y las necesidades.

Es decir, como se menciona en los ejemplos anteriores, detrás del deseo de conquistar la buena voluntad de los jefes existe la necesidad de contar con un trabajo seguro, detrás del deseo de ser un buen profesionalista existe la necesidad de relacionarse y gustar a los demás.

Las necesidades tienen un papel central en el cual giran los motivos de la conducta del hombre.

La conducta de una persona puede interpretarse en esta forma: “existe una necesidad que provoca un deseo (interés) de satisfacerla con cierta urgencia, el interés concentra la atención y las energías de las personas para lanzarlas a una acción que responda a esa necesidad; después de verificarse este proceso en el interior de la persona, se manifiesta en ella, una conducta externa que los demás podemos percibir.” (Moreno; 2003: 32).

De acuerdo con esta autora, toda conducta que el individuo manifiesta tiene una base interna, provocando la decisión de actuar de tal manera, las consideraciones anteriores llevan a concluir que “la motivación es la fuerza interna que despierta, orienta y sostiene una conducta.” (Moreno; 2003: 32).

Se encuentra nuevamente que es un proceso interno que provocará una conducta, la orientará en la medida que los resultados cubran las necesidades del individuo.

Moreno (2003) menciona un aspecto importante que no se debe dejar atrás, la distinción entre motivo e incentivo: se entiende que la motivación es una fuerza interna, es decir, los motivos que presenta un individuo para actuar son producto de razones que existen en su interior.

Por otro lado, el incentivo proviene del exterior de la persona, su labor es reforzar los motivos que ya existen en el individuo. Un claro ejemplo puede ser cuando se ofrece un premio por haber realizado un buen trabajo; ese es un incentivo, pero no debe considerarse como el principal para realizar la acción.

Por otra parte, no puede negarse que muchas veces, ante la carencia de motivos, los incentivos ayudan a que existan los motivos, por ejemplo: algunas veces los niños leen libros solo por el interés de recibir un incentivo, pero tras la lectura de los libros, el niño puede descubrir que la lectura es agradable, y cuando lo vuelva a leer ya lo hará con gusto y no con el afán de recibir un incentivo.

“El aprendizaje que responde a motivos es permanente, el que responde a incentivos es pasajero” (Moreno; 2003; 33).

De acuerdo con Moreno (2003), el mecanismo de la motivación consiste en cuatro puntos: primero, surge una necesidad; en segundo lugar, se despierta el deseo de satisfacer dicha necesidad, conocido también como interés; el tercer lugar, el interés concentra la atención y conduce las energías del individuo; para finalizar, el individuo realiza la acción para satisfacer su necesidad.

La motivación consciente e inconsciente se refiere “al conocimiento o desconocimiento, respectivamente, que el propio individuo tiene de las motivaciones; existe diferencia entre necesidad y conciencia de necesidad: la primera corresponde al cambio ambiental y psicológico, la segunda al campo de conciencia.” (Bleger; 1986: 139).

#### **1.4 Tipos de motivación**

A continuación, se expondrán los diferentes tipos de motivación, los cuales pueden influir en la calidad de la producción de actitud de los individuos.

Guillén y Guil (2000) mencionan que existen dos tipos de motivación laboral: la intrínseca y la extrínseca, las cuales tienen una gran influencia en la calidad de la productividad de una empresa.



### **1.4.1 Motivación intrínseca**

De acuerdo con Guillén y Guil (2000) la motivación intrínseca, propicia 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, el proceso mismo de realizarlo, reconocimiento recibido por los demás y la autoevaluación por la ejecución” (Guillén y Guil; 2000: 204).

Por otra parte, Hackman y Oldman (citados por Guillén y Guil; 2000: 205), afirman que “la motivación intrínseca se presenta cuando la persona presenta tres estados psicológicos críticos: el significado de su trabajo, la responsabilidad personal y el conocimiento de los resultados de su trabajo, cabe mencionar que no todas las personas van a reaccionar de la misma manera, por lo cual, existen algunas variables de estos estados psicológicos las cuales son: habilidades y destrezas que tienen, la necesidad de crecimiento y la satisfacción personal”.

De acuerdo con Corominas (1986), la motivación intrínseca es aquella que se da el mismo sujeto para cubrir aquellas necesidades del saber, aumentando su propio conocimiento al realizar un trabajo, para cubrir las necesidades de cultura, ciencia y arte.

Vallerand y Rousseau (citados por Dosil; 2004: 131) mencionan que “la motivación intrínseca se puede explicar desde una triple dimensión, que puede emplearse para delimitar las situaciones, en las que esta puede tener más peso.

1. Motivación intrínseca de conocimiento: practicar una actividad por el placer o satisfacción que experimenta cuando se aprende o explora.
2. Motivación intrínseca de ejecución: practicar una actividad por el placer y satisfacción, que se siente cuando el deportista intenta ejecutar algún ejercicio, realizar algún movimiento o enfrentarse a alguna situación nueva.
3. Motivación intrínseca de experimentar sensaciones: practicar una actividad por el placer y satisfacción de experimentar sensaciones diferentes a las habituales.”

De acuerdo con Santrock (2001), la motivación intrínseca es la motivación interna que se tiene para lograr algo, es decir, la inspiración y gusto propio para realizar la actividad.

Por otra parte, “la motivación intrínseca es la tendencia natural a buscar y vencer desafíos, conforme conseguimos intereses personales y ejercitamos capacidades, porque la actividad es gratificante en sí misma” (Woolfolk; 2006: 351).

### **1.4.2 Motivación extrínseca**

Guillén y Guil (2000) indican que la motivación extrínseca, por lo contrario, a la motivación intrínseca, satisface las dos primeras necesidades inferiores de la escala de Maslow: 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 o las características del contrato laboral” (Guillén y Guil; 2000: 205)

De acuerdo con Guillén y Guil (2000), esta motivación es para las personas que consideran su trabajo como un medio para obtener otro fin; se puede hacer una combinación de la motivación extrínseca con la intrínseca y tener un efecto positivo, siempre y cuando el refuerzo extrínseco tenga una función informativa sobre la tarea.

Para Corominas (1986) refiere que hablar de motivación extrínseca implica especificar aquellos aspectos que necesita la persona para lograr tener más en el campo de los elementos materiales, es decir, tiene que provenir del exterior para satisfacer sus necesidades básicas.

“La motivación extrínseca se refiere a los refuerzos que provienen del exterior que son necesarios para entrenar y competir a los individuos, es considerada como una motivación inestable, pues las recompensas varían continuamente” (Dasil; 2004: 130).

Santrock (2001) menciona que la motivación extrínseca se utiliza un medio para conseguir un fin, es decir, se necesita hacer algo para recibir algo de interés para el individuo, como recompensas; se entiende que son las fuerzas externas para realizar la actividad.

“La motivación extrínseca es cuando no se está interesado en la actividad, solo importa lo que se reeditarán” (Woolfolk; 2006: 351).

Se puede deducir que la motivación es un impulso generado por aspectos externos e internos, que permiten al individuo cumplir con aquellas metas o propósitos planteados; puede cambiar el objetivo, es decir, puede ser grupal, personal o social; puede también entenderse como aquel movimiento interno que incita al individuo a actuar de determinada manera, dependiendo del contexto o lugar en el que se desarrolle y necesite desarrollarse.

## **1.5 Enfoques de la motivación**

A continuación, se hablará sobre algunos de los enfoques más importantes de la motivación, estos servirán como complementos para entender las teorías revisadas anteriormente, son de utilidad para entender la motivación en casos particulares.

### **1.5.1 Enfoque conductista**

“La perspectiva conductual plantea que las recompensas y los castigos externos son fundamentales en la determinación de la motivación de un estudiante” (Santrock; 2001: 415).

De acuerdo con Santrock (2001), esta perspectiva hace mención a los incentivos, pues estos mantienen un interés en el individuo y lo llevan o impulsan a realizar las actividades laborales con mayor eficacia.

Por otra parte, Woolfolk (2006) expone que es de suma importancia hacer una reflexión de los incentivos y recompensas que se utilizan como motivadores para las personas. Cabe resaltar la importancia de incentivar de manera constante a los individuos, pues se desarrollarán hábitos o tendencias para actuar de ciertas formas.

### **1.5.2 Enfoque humanista**

“Desde la perspectiva humanista, motivar significa activar los recursos internos de la gente: su sentido de competencia, autoestima, autonomía y realización” (Woolfolk; 2006: 353)

De acuerdo con Woolfolk (2006), este enfoque tiene conexión con la teoría de las necesidades de Maslow, pues se habla de la libertad individual, la búsqueda del

crecimiento personal, autorrealización, todo esto mediante la satisfacción de las necesidades básicas.

Por otra parte, Santrock (2001), habla de este enfoque como un modelo donde se enfatiza destacar las capacidades, cualidades positivas y la libertad de cada individuo; hace mención al crecimiento personal que se debe tener, todo esto en función de elegir su destino de una manera eficaz.

### **1.5.3 Enfoque cognoscitivo**

“Este enfoque señala que la motivación es producto de los pensamientos, expectativas y metas de las personas: sus cogniciones. Por ejemplo, el grado de motivación para estudiar para un examen se basa en la expectativa de cuanto reeditaré el estudio en términos de una buena calificación” (Wigfield y Eccles, citados por Feldman; 2006: 305).

Santrock (2001) señala que este enfoque se basa en los pensamientos y expectativas de las personas, que esto es lo que guía su motivación, esto se enfoca en la motivación interna (intrínseca), a la vez tiene relación con el enfoque conductista, pues se resalta la importancia de establecer metas, planear recompensas, incentivos.

“En el enfoque cognoscitivo las personas se consideran individuos activos y curiosos, que buscan información para resolver problemas en los que se tiene interés

personal; los teóricos cognoscitivos se enfocan en la motivación intrínseca” (Woolfolk; 2006: 354).

#### **1.5.4 Enfoque sociocultural**

En cuanto a esta perspectiva, “la necesidad de afiliación o relación es el motivo para conectarse de forma segura con otras personas. Esto implica establecer, mantener y reestablecer relaciones personales cálidas y cercanas” (Santrock; 2001: 41).

Por otra parte, Woolfolk (2006) menciona que en este enfoque sociocultural se considera que los individuos se interesan por tener relaciones interpersonales muy cercanas y mantener su identidad, aquí la motivación entra cuando se tiene el interés de aprender cuando formar parte de un grupo o comunidad, es decir, se instruyen mediante la socialización con las demás personas.

Este enfoque resalta varios puntos de vista donde se resalta la participación, identidad y relaciones interpersonales como factores motivadores, a la vez, la socialización que ayuda a instruirse y aprender de los miembros de un grupo o comunidad.

Feldman (2006) menciona tres enfoques más, los cuales son: basados en la reducción de pulsiones (satisfacción de necesidades), basados en la excitación (más

allá de la reducción de pulsiones) y basados en los incentivos (la fuerza de la motivación).

“El enfoque de la motivación basado en la reducción de pulsiones indica que la falta de un elemento biológico básico produce una pulsión para obtener ese elemento” (Feldman; 2006: 302).

De acuerdo con Feldman (2006), esta perspectiva habla de que cuando falta un elemento básico, el sujeto tiene una pulsión con el fin de obtener el elemento. Un ejemplo es cuando el clima es frío, se produce la pulsión de tener frío y para satisfacerla se busca la forma de hacerlo y cubrir el cuerpo.

Feldman (2006) también menciona el enfoque basado en la excitación, en el cual dice que cada persona trata de mantener una actividad o estimulación, aumentado o disminuyendo, según el individuo cree necesario.

“El enfoque de la motivación basado en los incentivos, señala que la motivación se deriva del deseo de obtener metas externas valiosas, o incentivos, según este punto de vista, las propiedades deseables de los estímulos externos explican la motivación de una persona” (Feldman; 2006: 303).

De acuerdo con el autor mencionado, en este enfoque, toda motivación se deriva de los incentivos que se tengan, se hace una comparación con el enfoque



conductista, porque de igual manera se trabaja con incentivos y recompensas para que estos motiven al individuo a realizar las actividades.

## **1.6 Elementos que favorecen la motivación laboral**

A continuación, se hablará sobre uno de los elementos más importantes que favorecen en la motivación laboral: los incentivos financieros. Primeramente, se aborda su definición, los diferentes tipos, así como lo positivo y negativo que estos tienen en la motivación del empleado.

La industria menciona la gran importancia que tienen los incentivos financieros, muchos opinan que el dinero es el incentivo financiero más importante. Al respecto, se entiende como incentivo “la fuerza propulsora que se utiliza como medio para alcanzar un fin, aumenta la actividad en dirección de dicho fin” (Blum y Naylor; 1996: 494).

De acuerdo con Furham (1997), el dinero como incentivo es un buen estímulo, esto varía de las personas y el simbolismo que se le dé, entre más necesidad se presente, más motivación tendrán para realizar sus actividades; un ejemplo de esto son los aumentos, ya que permiten que las personas se sientan materialmente mejor y producen efectos notorios en la productividad de la empresa.

“El dinero motiva cuando en realidad es, y se le considera, una recompensa por el desempeño. Si la gente percibe una relación sencilla, pero directa, entre lo que

aporta y el resultado, sentirá que puede controlar y planear sus ingresos” (Furham; 1997: 258).

Para Blum y Naylor (1996), en las empresas se suele usar los incentivos para motivar a los empleados a alcanzar una meta. Cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del empleado, a la vez da la misma satisfacción para el patrón, pues el equipo de trabajo está organizado exitosamente y se ve reflejado en la producción; cabe mencionar también que una de las dificultades que se tiene con este tipo de incentivo es que el dinero adicional no tiene tanto significado para el trabajador.

“La competencia y la comparación se pueden considerar como incentivos, la competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado, y la cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta en común” (Blum y Naylor; 1996: 495).

Por otra parte, otros autores mencionan los programas de pago de incentivo y, a la vez, los tipos de planes de incentivos. “Los planes más usados en las organizaciones incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, incentivo por la actuación del grupo y la participación de utilidades” (Wexley y Yukl; 1990: 45).

“El problema con los incentivos financieros, es que rápidamente se da por seguro y cesa de motivar activamente; por otro lado, el dinero es un gran motivador, y la diferencia estriba en cómo se aplica” (Grupo Océano; 2000: 949).

De acuerdo con este planteamiento, los diferentes sistemas de pagos de comisiones funcionan mejor cuando “forman parte, incluso parte significativa de un paquete que incluye un salario (la comisión por sí sola puede funcionar mejor, pero solamente con cierto tipo de personal, los preparados para aceptar ese riesgo, y solo si el trabajo se presta a ello), son totalmente, o por lo menos principalmente, individuales, (los incentivos de grupo, donde una persona depende de los esfuerzos de los demás, son siempre motivadores menos poderosos), el sistema es sencillo, tiene que permitir averiguar cómo están yendo las cosas y tener una idea de que pago puede llegar al final del periodo referido” (Grupo Océano; 2000: 949).

Davis y Newstrom (1999) mencionan que existen varios tipos de incentivos, la medida más conocida para alcanzarlos es asentar la cantidad de producción y así determinar la remuneración, es decir, los trabajadores que producen más obtienen más retribuciones, se hace una combinación de calidad y cantidad, con el fin de tener calidad en el servicio y productividad de la empresa.

“El principal motivo de la existencia de motivos es clara: casi infaliblemente dan como resultado un incremento en la productividad y un decremento en los costos laborales por unidad. Los trabajadores en condiciones normales sin incentivos salariales poseen la capacidad de producir más, de modo que estos son un medio para liberar ese potencial” (Davis y Newstrom; 1999: 197).

De acuerdo con los autores referidos, un incentivo tiene éxito cuando el empleado tiene la seguridad de que la retribución seguirá al desempeño, es decir,

todos los empleados deben comprender los objetivos, criterios de desempeño, sistema de pago y requisitos de participación. En este sentido, deben considerarse:

- ❖ Ventajas de los incentivos: “crean percepciones de equidad, refuerzan conductas deseables, ofrecen una base objetiva de remuneración y fortalecen las creencias de instrumentalizad” (Davis y Newstrom; 1999: 197).
- ❖ Desventajas de los incentivos: “complejidad del sistema, pago decreciente y variable, resistencia del sindicato, demora en la recepción, rigidez del sistema y limitación en el desempeño” (Davis y Newstrom; 1999: 197).

En el primer capítulo de esta tesis, se enunciaba como propósito principal el estudio de la motivación laboral, se abordaron diferentes puntos sobre esta variable, como: los tipos, las teorías, definiciones, el ciclo motivacional, diferentes enfoques, y se explicó uno de los elementos que influye como factor motivador, los incentivos, es decir, en el primer capítulo se abordaron los fundamentos para entender la motivación de los empleados; a modo de conclusión, se puede afirmar que la motivación, junto con la satisfacción de los empleados, es de suma importancia para el éxito, calidad y productividad de la organización.

## **CAPÍTULO 2**

### **CAPACITACIÓN LABORAL Y ACTITUD**

En este capítulo se hablará sobre la capacitación laboral. Para ello, se abordarán aspectos como: ¿qué es la capacitación?, ¿cuáles son los tipos de capacitación?, ¿en qué consiste el proceso de capacitación?, ¿cuáles son los elementos necesarios? De igual manera, se explica la función y beneficios, así como algunas ventajas y desventajas de la capacitación. Se tratará de dar respuesta a cada una de las interrogantes mencionadas anteriormente.

#### **2.1 Antecedentes de la capacitación laboral.**

A continuación, se dará una breve introducción sobre la capacitación desde los tiempos antiguos, con el fin de contextualizar y conocer de donde proviene la capacitación y la evolución que esta ha desarrollado con el tiempo.

De acuerdo con Rodríguez (2002), la capacitación surge desde las civilizaciones antiguas, donde era organizada para mantener a un equipo de artesanos. En el siglo XII, con los gremios de artesanos, se efectuaba la capacitación, pues supervisaban la destreza y cualidades de los que recién ingresaban con ellos.

“Los aprendices, que se conocen desde 2,000 A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación.

Con el surgimiento de la era industrial, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas era lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible” (Siliceo; 2007: 18).

Después, con la Revolución Industrial en el siglo XVIII, se provocaron grandes cambios en la capacitación, pues las personas con poca experiencia operaban las máquinas; en esta época, el dueño de la maquinaria era el propietario de la factoría y las personas, después de su capacitación, pasaban a ser un trabajador de las maquinarias.

La producción se lleva a cabo gracias a la cadena de obreros, estos participan en una mínima parte, pues solo utilizan el trabajo cooperativo especializado para ejecutar el proceso productivo de la empresa. De este trabajo especializado surge la necesidad de la capacitación y adiestramiento para, así, tener una efectividad organizacional.

“En nuestro país se tienen antecedentes de una estructura aplicada a la capacitación. Las grandes empresas dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación, en cambio, las empresas medianas recurrieron a los cursos de capacitación de manera no programada, ofreciéndola al personal preseleccionado” (Rodríguez; 2002: 210).

De acuerdo con Siliceo (2007), después de la situación anterior, la capacitación y el desarrollo de técnicas aumentaron, así como también los instructores tuvieron una gran importancia en su labor y esta, a la vez, debía de ser sistematizada y organizada; cabe mencionar que anteriormente no se le llamaba capacitación, sino adiestramiento.

El autor anterior señala que, en el año de 1915, el adiestramiento tuvo un gran desarrollo, pues en Estados Unidos de Norteamérica surgió un método de enseñanza militar, llamado método de los cuatro pasos: mostrar, hacer, decir y comprobar, los cuales se deben tener presente siempre en la capacitación, ya que son los puntos clave que el empleado debe tener siempre al momento de realizar actividades dentro de una organización.

## **2.2 Definición de capacitación**

A continuación, se abordarán algunas definiciones de varios autores sobre la capacitación laboral, para contextualizar sobre la importancia que esta tiene dentro de una empresa y hacer una pequeña comparación sobre las concepciones que tienen los autores sobre la capacitación.

Al hablar de capacitación, se hace referencia a “los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores” (Dessler y Varela; 2004: 104).

“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” (Siliceo; 2007: 25).

Para Byars y Rue (citados por Rodríguez; 2002: 212) la capacitación se refiere a “el proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización”.

De acuerdo con Reyes (citado por Rodríguez; 2002: 213), consiste en “el proceso donde el empleado adquiere todas las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades de su trabajo con eficiencia”.

Por su parte, Sikila (citado por Rodríguez; 2002: 213) define la capacitación como un “proceso educativo a corto plazo, en el que se utiliza un proceso sistemático por medio del cual la persona obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular”.

Por otra parte, para Guzmán (citado por Rodríguez; 2002: 213), la capacitación es el “proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas”.

De acuerdo con los autores mencionados anteriormente y revisando la concepción que se tiene sobre la capacitación, se entiende que este es un proceso



donde se transmiten conocimientos para desarrollar habilidades y, a la vez, adquirir nuevas capacidades, con el fin de tener un eficaz desempeño en las actividades dentro de la organización a la que pertenecen.

Por otra parte y de acuerdo con Rodríguez (2002), la capacitación es una fuente de motivación para el empleado, pues toda eficiencia de una organización está vinculada con la capacitación de su personal; si se habla de los empleados, se debe tomar en cuenta que a los de nuevo ingreso se les debe dar una capacitación y/o inducción para adentrarlos en el contexto de la organización, mientras que a los que ya pertenecen a esta, también se les debe brindar esta capacitación, con el fin de actualizarlos y que estos respondan a las nuevas exigencias que la sociedad demande.

Hablar de capacitación implica inversión de dinero; los empleados que están conformes y motivados con el puesto de trabajo que tienen, lo reflejan en su espíritu, y al momento que los empleados se dan cuenta que la organización superior de la empresa confía en el desarrollo de sus habilidades e invierte dinero en su capacitación para su mejor desarrollo en la empresa, les brinda un alto nivel de seguridad y aprecio de la organización hacia ellos.

### **2.3 Objetivos de la capacitación**

Ya teniendo una visión más clara sobre lo que es la capacitación, también es de suma importancia conocer y tener en cuenta cuales son los objetivos principales que

tiene esta actividad dentro de una empresa, esto con el fin de hacer una evaluación y verificar si se cumplieron los objetivos planteados.

Para Rodríguez (2002), el principal objetivo de la capacitación es que el personal de una empresa logre su adaptación, para que pueda llevar a cabo con eficacia una tarea o función específica determinada por una organización.

Por otra parte, existen diversos objetivos principales sobre la capacitación, por ejemplo: “1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización; 2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales; 3. Elevar la calidad del desempeño; 4. Resolver problemas; 5. Habilitar para una promoción; 6. Inducción y orientación al nuevo personal de la empresa; 7. Actualizar conocimientos y habilidades; 8. Preparación integral para la jubilación” (Siliceo; 2007: 29).

Chiavenato (2011) maneja tres principales objetivos de la capacitación, los cuales son: 1. Preparar al personal para la realización de sus diversas actividades; 2. Proporcionar a la vez el desarrollo personal de los empleados para que estos puedan realizar funciones más complejas; 3. Motivar al personal y que a la vez se tenga un clima de trabajo más agradable, así estarán actualizados ante las nuevas necesidades de la sociedad.

Cuando se habla de objetivos particulares, se hace referencia a “incrementar la productividad; promover la eficiencia del trabajador para que se desempeñe en puestos de mayor responsabilidad; promover ambiente de mayor seguridad en el

empleo; ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias; mejorar el sistema y procedimiento de administración; facilitar la supervisión del personal; proporcionar una moral de trabajo más elevada; promover ascensos; contribuir a la reducción del movimiento del personal; contribuir a la reducción de accidentes de trabajo y costos de operación, promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización” (Rodríguez; 2002: 214).

De acuerdo con Rodríguez (2002), la capacitación ocupa un papel decisivo en la organización y a la vez juega un nivel operativo, puesto que todos los integrantes que conforman la organización necesitan de dicha actividad para mantenerse actualizados en lo que corresponde a su área.

Toda organización que está de acuerdo con las capacitaciones, es decir, que es progresista, reconoce que es de suma importancia que los empleados de nuevo ingreso reciban una capacitación o curso de inducción, ayudando a que se familiaricen con la organización y a la vez conozcan los objetivos, planes, reglamentos de la empresa, así como también conozcan el nivel que tiene su cargo dentro de la organización; los empleados deben tener una visión general de su cargo. Estas capacitaciones, tanto para el personal de nuevo ingreso como a los ya existentes, ayudan para que los empleados se sientan identificados con la organización, el procedimiento de trabajo y a la vez permite que se olviden de los miedos que siempre surgen cuando se tiene un nuevo empleo.

## 2.4 Tipos de capacitación

Como se mencionó anteriormente, la capacitación es un proceso que tiene relación con la eficacia y eficiencia de la empresa; ahora bien, conociendo ya la definición y los objetivos que tiene, no se puede dejar de un lado los tipos de capacitación que existen. A continuación, se abordarán algunos tipos que diferentes autores mencionan.

Antes de comenzar a hablar de los tipos de capacitación, es relevante mencionar algunos aspectos sobre la importancia que esta tiene en una organización. De acuerdo con Rodríguez (2002), algunas organizaciones destinan gran cantidad de dinero para que se utilice en las capacitaciones, siempre y cuando la empresa se encuentre en un nivel económico adecuado, pero lo que se logra identificar es que no destinan suficiente tiempo para dichas capacitaciones.

“La importancia de la capacitación radica en que esta, en primer lugar, ayuda a la organización, pues conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales; en segundo lugar, ayuda al individuo mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso; en tercer lugar, ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo, pues fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos” (Rodríguez; 2002: 218).

Calderón (citado por Rodríguez; 2002: 219), divide la capacitación en tres tipos: “1. Capacitación para el trabajo; 2. Capacitación en el trabajo; 3. Desarrollo”. Los dos primeros se explicarán en los subapartados siguientes.

#### **2.4.1 Capacitación para el trabajo**

“La capacitación para el trabajo está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso por promoción o por reubicación dentro de una misma organización.

- a) Capacitación de preingreso: se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios, y desarrollar habilidades y/o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.
- b) Inducción: consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes, objetivos y políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
- c) Capacitación promocional: conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración” (Rodríguez; 2002: 219).

## 2.4.2 Capacitación en el trabajo

Por otra parte, Siliceo (2007) explica que la capacitación en el trabajo incluye aquellas actividades que están relacionadas con el trabajo cotidiano y se presentan de forma sistematizada, convirtiéndose en un entrenamiento permanente.

Dessler y Varela (2004), por su parte, hablan de la capacitación en el trabajo y mencionan dos técnicas de suma importancia que se utilizan en este proceso: la primera es la del entrenador, aquí es donde un trabajador con experiencia capacita al recién contratado, un ejemplo de esto es cuando se habla de una empresa donde se necesita aprender a manejar máquinas, se capacitará al empleado, viendo como un trabajador con más experiencia maneja la máquina; la segunda técnica, es la de rotación de puestos, donde los empleados en un determinado tiempo y forma van cambiando de cargos, con el fin de adquirir experiencia en todos los niveles de la empresa.

Para hablar más detalladamente sobre la capacitación, conviene aclarar que “la conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal, en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

- a) Adiestramiento: consiste en una acción destinada, al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

- b) Capacitación específica y humana: consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
- c) Desarrollo: este comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede llevar a cabo la organización, para contribuir a esta formación” (Rodríguez; 2002: 220).

Por otra parte, Dessler y Varela (2004) hablan de la capacitación con simuladores, en la cual se utiliza una técnica para que los empleados se capaciten mediante equipos virtuales, esto se puede hacer de manera ajena a la empresa, todo mediante la tecnología, es decir, a través de una capacitación a distancia.

Siliceo (2007) retoma la capacitación externa, es donde las empresas requieren ayuda de otras instituciones para tener una mejor capacitación; en determinados momentos, las empresas mandan a algunos de sus empleados a lugares fuera del país o región para que tomen cursos de mejor calidad.

Para finalizar con los diferentes tipos de capacitación, Strauss y Sayles (citados por Rodríguez; 2002: 220) clasifican a la capacitación en tres tipos:

1. “Capacitación en clase: consiste en seguir el ejemplo de la educación tradicional, el tipo más obvio de la capacitación es la clase.
  - a) Capacitación fuera del trabajo: se puede hacer por medio de cursos especialmente preparados para las necesidades de la organización.

2. Capacitación en servicio: la imparte un supervisor a un principiante, de vez en cuando hace una crítica o supervisión. También puede asignarse a un empleado con experiencia para que instruya al principiante.
  - a) Capacitación informal: durante este tipo de capacitación, es posible que el supervisor haga pasar al empleado por distintas tareas, a fin de darle una experiencia amplia.
  
3. Combinación: en ocasiones, la dirección trata de combinar el realismo de la capacitación en servicio con la reducción de presiones para obtener de inmediato los beneficios de los cursos externos.
  - a) Capacitación de antesala.
  - b) Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro”.

## **2.5 Proceso de capacitación**

Ahora bien, después de analizar los diferentes tipos de capacitación, es necesario conocer el proceso que implica, todo lo que se debe realizar antes y después. Todo esto con el objetivo de que las personas obtengan un aprendizaje positivo para que desarrollen más rápido sus habilidades, actitudes y conocimientos en la capacitación. A continuación, se muestran varios procesos de capacitación que diferentes autores mencionan.

Antes de comenzar a hablar del proceso de capacitación, Dessler y Varela (2004) indican que anteriormente, la capacitación se centraba más en enseñar



técnicas de competencias; en la actualidad, la capacitación tiene un significado diferente, este se refiere a la enseñanza para superar la insuficiencia de la educación; cabe mencionar que es de suma importancia pensar también en el personal de la organización, en sus habilidades, en la comunicación con el resto del personal y en la toma de decisiones.

Dessler y Varela (2004) mencionan que el proceso de capacitación consta de cinco etapas, las cuáles son: análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación, aplicación, evaluación y seguimiento. En los párrafos siguientes se explicarán las actividades que cada una implica.

“Análisis de las necesidades: 1. Identificar las habilidades y conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad; 2. Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencia, así como a sus actitudes y motivaciones personales; 3. Establecer los objetivos de la capacitación” (Dessler y Varela; 2004: 105).

En esta etapa, de acuerdo con Dessler y Varela (2004), es indispensable analizar los problemas de la organización, del personal, conocer el clima organizacional en la empresa para conocer lo que hace falta por cubrir y hacerlo en la capacitación y que, a la vez, todo esté al alcance de los objetivos que la misma organización tiene.

“Diseño de la instrucción: 1. Reunir objetivos, métodos, descripción, recursos y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la instrucción, organizarlos en un programa; 2. Asegurarse de que todos los materiales como guiones de video, guías del instructor y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron” (Dessler y Varela; 2004: 105).

De acuerdo con estos autores, en esta etapa se realiza un plan en el cual se establecen todas las actividades que se realizarán de acuerdo con la detección de necesidades que se elaboró anteriormente, tomando en cuenta los materiales necesarios y la información, para verificar que todo esté en orden.

“Validación: 1. Presentar y validar previamente la capacitación ante una audiencia representativa, basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa” (Dessler y Varela; 2004: 105).

Esta etapa de la validación hace referencia a que el curso de capacitación debe estar debidamente registrado ante una institución que lo respalde y que garantice la certificación a los empleados que la estén tomando, como comprobación de que el empleado recibió la capacitación con los lineamientos requeridos.

“Aplicación: 1. Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y habilidades para la

presentación, además del contenido mismo de la capacitación” (Dessler y Varela; 2004: 105).

De acuerdo con los autores referidos, a manera de conclusión, se puede afirmar que, en esta etapa, se efectúa la aplicación del programa que se diseñó, con el fin de cumplir los objetivos planteados y de cubrir las necesidades detectadas; esta ejecución se lleva a cabo entre el instructor y el aprendiz, es una combinación mutua.

Por último, evaluación y seguimiento es la etapa número cinco que manejan Dessler y Varela (2004), la cual señala que se debe evaluar el éxito del programa de acuerdo con las reacciones que presentaron los aprendices de la capacitación, el aprendizaje que se obtuvo durante el proceso y tomando en cuenta la utilidad de los materiales que se utilizaron para la retroalimentación, así como realizar observaciones en los aprendices con base en sus comportamientos; por último, hay que seleccionar el nivel de mejoría en el desempeño en la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2011), el proceso de capacitación se divide en cuatro etapas para que esta se lleve a cabo de la mejor manera posible: 1. Diagnóstico de las necesidades; 2. Planear un programa para atender estas necesidades; 3. Llevar a cabo la ejecución del programa planeado y, por último, 4. Realizar una evaluación de las actividades planeadas efectuadas.

En la detección de las necesidades de la capacitación, se deben realizar varias tareas: “análisis de problemas de producción, análisis de problemas de personal, tener

resultados de la evaluación del desempeño, tener análisis de informes y otros datos, tener al alcance los objetivos de la organización, así como la determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo” (Chiavenato; 2011: 325).

De acuerdo con la opinión de este autor, en la detección de las necesidades es necesario realizar algunos estudios de análisis, los cuales son: del sistema organizacional, del sistema de capacitación, es decir, de los recursos humanos de la organización, y del sistema de adquisición de habilidades, es decir, analizar tareas y operaciones.

En el primer análisis, el cual corresponde a la organización, no solo se realiza un estudio de toda la empresa, también se toma en cuenta su ambiente socioeconómico y tecnológico, esto para diseñar de la mejor manera el plan de acción; en este análisis, se determina la importancia que se le dará a la capacitación, tomando en cuenta el clima organizacional, la eficiencia, los planes y la fuerza de trabajo que tiene la organización, todo esto para obtener los objetivos específicos y la filosofía que tendrá la capacitación.

El segundo análisis habla del sistema de capacitación, es decir, de los recursos humanos. Se toma en cuenta si los empleados son suficientes y tienen la fuerza necesaria para realizar las actividades presentes y futuras de la organización; en conclusión, se analiza detalladamente el trabajo que cada individuo realiza, ya que la organización supone que cada uno de ellos cuenta con las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas.

Por último, el tercer análisis que se realiza es de las operaciones y tareas, este es uno de los más importantes para detectar las necesidades de la capacitación, el cual es el objetivo, esto se realiza en los niveles de puestos para así determinar las características, conductas de personalidad y habilidades que se necesitan en cada puesto.

“Los medios principales que se necesitan para detectar las necesidades de capacitación son: 1. Evaluación del desempeño, 2. Observación, 3. Cuestionarios, 4. Solicitud de supervisores y gerentes, 5. Entrevistas con supervisores y gerentes, 6. Reuniones interdepartamentales, 7. Examen de empleados, 8. Reorganización del trabajo, 9. Entrevista de salida y 10. Análisis de puesto y perfil del puesto” (Chiavenato; 2011: 329).

De acuerdo con Ivancevich (2005), la detección de las necesidades ayuda para identificar la clase de capacitación que necesita la empresa, para realizar esta detección se necesita de tres análisis breves; de acuerdo con el autor, se requiere analizar la organización, las personas y las tareas que cada uno realiza dentro de la empresa, todo esto mediante evaluaciones, entrevistas, encuestas, revisiones de expedientes y observaciones.

Por otra parte, en la planeación del programa de capacitación se debe tomar en cuenta lo siguiente: “a quién se capacita, cómo capacitar, en qué capacitar, dónde capacitar, cuándo capacitar, cuánto capacitar y quién capacita” (Chiavenato; 2011: 325).

Este programa tiene una serie de aspectos que se identificaron durante la detección de necesidades, las cuales son: “¿cuál es la necesidad?, ¿dónde se determinó en primer lugar?, ¿ocurre en otra área o división?, ¿cuál es su causa?, ¿es parte de una necesidad mayor?, ¿cómo resolverla, en separado, o en combinación con otra?, ¿es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?, ¿la necesidad es inmediata, cuál es su prioridad en relación con las demás?, ¿la necesidad es permanente o temporal?, ¿cuántas personas y servicios se atenderán?, ¿cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?, ¿cuál es el costo probable para la capacitación?, y ¿quién realizará la capacitación?” (Chiavenato; 2011: 330).

De acuerdo con Chiavenato (2011), para poder trazar el programa de capacitación, es de suma importancia tener en cuenta qué se va a enseñar, para quién va dirigido ese aprendizaje, cómo se va a transmitir la enseñanza, en qué tiempo y lugar se impartirá la capacitación, así como también quién es la persona adecuada para enseñar.

La etapa de la ejecución de la capacitación es la “aplicación de los programas por parte del consultor, el supervisor de línea o una combinación de los dos” (Chiavenato; 2011: 325).

Esta etapa está conformada por el instructor y el aprendiz, es donde se llevan a cabo todos los objetivos y actividades planeadas con el fin de cubrir las necesidades detectadas en la organización, tomando en cuenta los materiales necesarios, la

cooperación de los gerentes y dirigentes de las organizaciones, así como la calidad y preparación tanto de los instructores y aprendices.

Por otra parte, la última etapa que menciona Chiavenato (2011) es la evaluación de los resultados de la capacitación, en la cual se debe tener en cuenta tres aspectos para llevarla a cabo, “seguimiento, realizar una comparación o medición y una comparación de la situación actual con la anterior” (Chiavenato; 2011: 325).

Esta etapa sirve para comprobar si se produjeron cambios deseados en las personas que recibieron la capacitación y analizar si los resultados de esta tienen relación con las metas de la empresa, así como también comprobar si las técnicas utilizadas fueron las adecuadas.

La evaluación de los resultados se realiza en tres niveles, los cuales son iguales a los niveles en los que se efectuó la detección de las necesidades: primero: evaluar el “nivel organizacional, aspectos como aumento de la eficacia y eficiencia, mejora de la imagen de la empresa, apoyo del cambio y de la innovación, mejora del clima organizacional y de la relación entre empleados y empresa; en la evaluación del nivel de los recursos humanos, se debe de obtener resultados como: reducción de la rotación de personal, aumento de la eficiencia individual de empleados, reducción del ausentismo, aumento de habilidades y conocimiento del personal, así como cambio de actitudes y conductas; por último, en la evaluación del nivel de tareas y operaciones se debe obtener un aumento en la productividad, mejora en la calidad de productos y

servicios, mejora en atención al cliente, reducción en el índice de accidentes” (Chiavenato; 2011: 336).

Por otra parte, Rodríguez (2002), habla del proceso de capacitación como primera fase de dicho proceso, hace mención a la determinación de las necesidades de capacitación; esta fase ayuda a encontrar las áreas de información o habilidades que el trabajador debe desarrollar y tener un mayor aprendizaje para que la organización tenga un nivel de productividad alto.

Es de importancia saber que cuando una capacitación es eficaz, debe estar ligada al cumplimiento de los objetivos planteados, la tarea de la capacitación es brindar a la empresa una variedad de herramientas para que la organización cumpla los objetivos y esta, a la vez, sea eficaz. W. McGehee y P. Thayer (citados por Rodríguez; 2002: 223) mencionan que “la detección de las necesidades debe incluir tres tipos de análisis: organizacional, de funciones y de personas; análisis organizacional: se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos y localización, y sus relaciones con los objetivos; el análisis de funciones: se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo, es decir, se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña; el análisis de personas: examina el conocimiento, actitudes y habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipo de habilidades actitudes y conocimientos deben adquirir.”



Como segunda fase del proceso de capacitación, Rodríguez (2002) menciona el diseño del programa; se sabe que la capacitación trata de cambiar comportamientos en las personas que participan, pero muchas de las veces ellas no están interesadas en recibir la capacitación, ni motivadas, por lo cual se manejan tres formas para que las personas se interesen por la capacitación y estén abiertas a cambiar sus comportamientos.

“La gente responderá a los programas si piensa que las modificaciones resultantes beneficiarán sus intereses y recibirá beneficios personales como resultado de su nuevo comportamiento; los capacitados cambiarán su comportamiento si están conscientes en las mejoras del desempeño y si obtienen experiencia con el nuevo patrón, de tal manera que este se convierta en un método normal para trabajar; un capacitado cambia su comportamiento cumpliendo con las exigencias de sus superiores o de otras personas que tengan más autoridad que él, aquí el cambio se dará más por las obligaciones que por el conocimiento de una forma mejor o más gratificante que el desempeño” (Rodríguez; 2002: 229).

Ahora bien, la tercera fase del proceso habla del diseño de un programa de capacitación, donde se tomarán en cuenta los objetivos, contenidos, métodos y técnicas de enseñanza para que este programa logre tener mayor eficacia y eficiencia. Al momento de diseñar dicho proceso, se debe tener una preparación muy cuidadosa para incluir adecuadamente los aspectos que se mencionaron anteriormente; si esto se cumple en orden, el diseño del programa arrojará máximos beneficios para los

capacitados, obtendrán un programa con la validez requerida, así como también brinda a los instructores más seguridad en sí mismos.

De acuerdo con Rodríguez (2002), antes de comenzar a diseñar el programa de capacitación, se debe elaborar un objetivo, pues este ayudará expresar los propósitos que se quieren cumplir, y siempre se deben tomar en cuenta para la planeación, ejecución y evaluación del programa. En esta planeación también se debe tomar en cuenta el contenido que se impartirá ya que este debe estar muy bien organizado dentro del tiempo que se destinará a la capacitación.

Stoner y cols. (1996) mencionan que los programas de capacitación pretenden lograr que las personas que laboran dentro de una institución tengan el mejor desempeño posible en su trabajo presente, así como también que las personas que no administran de manera directa la empresa, puedan obtener beneficios en su desarrollo personal, las personas que no son administradoras son más flexibles a la hora de recibir una capacitación y adquirir nuevas habilidades y familiarizarse con la empresa sin ninguna dificultad, puesto que su motivación es muy alta, mientras que por otro lado, es mucho más difícil que quienes ya laboran en la empresa, accedan a recibir una capacitación, pues toman a mal que se les quiera modificar ciertas conductas que presentan para tener un mejor resultado en su desempeño y en la productividad de la empresa.

Para poder planear el contenido que se manejará en la capacitación, primero, se deben jerarquizar los puntos que el capacitado debe aprender, enseguida, definir

las actividades que tanto el instructor como el capacitado realizará durante la sesión, sin olvidar los recursos y técnicas requeridas para dichas actividades y, para al finalizar, realizar una evaluación. Todo esto se planea en función del objetivo. De igual manera, para trabajar en los temas de capacitación, se debe realizar una pequeña agrupación de lo general a lo particular, enlazado cronológicamente para evitar desvíos o complicaciones a la hora de exponer los temas.

El programa de capacitación debe incluir algunos métodos y técnicas para que el capacitado pueda tener una mejor enseñanza y se motive a la hora de estar en la capacitación, los métodos más utilizados son: dramatización, grupos de discusión, diálogo simultáneo, tormenta de ideas, acuario y *role playing*.

Mendoza (1985) hace referencia a que los métodos se clasifican en individuales y grupales; los primeros son la rotación de puestos, las lecturas, capacitaciones por Internet y el adiestramiento, mientras que los grupales abarcan reuniones, cursos y actividades que permiten la interacción e integración en el grupo.

De acuerdo con Mendoza (1985), los métodos y técnicas que se utilizan en la capacitación deben reunir algunas características para ser considerados como tales, así como también se debe saber diferenciar entre una técnica y un método para implementarlas adecuadamente.

Los métodos son muy generales, tanto para los capacitados como para los instructores y las instituciones; son incluyentes pues son para un sujeto o un grupo

numeroso a la vez; no importa ni el lugar ni la hora de presentación, a la hora de aplicar los métodos se necesita un lapso amplio para que se aproveche el tiempo y se obtenga un mejor resultado de aprendizajes.

Por otro lado, las técnicas, de acuerdo con Mendoza (1985), se presentan de manera específica ante los grupos o instituciones. Están destinadas para un cierto número de personas y/o participantes, por lo general, su periodo de realización no es amplio, pero se ayudan de otras técnicas para obtener mejores resultados.

Rodríguez (2002) menciona que para que un programa de capacitación tenga eficacia y eficiencia, se debe tener muy en cuenta la primera fase de este proceso, que fue la detección de las necesidades como punto clave, sin olvidar que se debe tener un enlace con los objetivos tanto particulares como específicos y el contenido del curso. Calderón y Córdova (citados por Rodríguez; 2002: 241) mencionan que la elaboración de un programa debe cumplir tres aspectos básicos: “desarrollar las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa; capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades relacionadas con su puesto; capacitar y adiestrar al empleado para ascender de nivel jerárquico y en su desarrollo individual.”

La tercera fase que el autor Rodríguez (2002) menciona, es la ejecución del programa de capacitación, se debe conocer que la capacitación es responsabilidad de la gerencia del personal, los programas de capacitación pueden ser internos y

externos, esto depende de lo que la empresa quiera lograr con la capacitación y la disponibilidad que se tenga.

H. Wilson (citado por Rodríguez; 2002: 244) menciona cinco enfoques a nivel operativo, o sea, de supervisores en línea, los cuales son: “el supervisor hace todo, en algunas empresas el supervisor tiene toda la responsabilidad de la capacitación; el supervisor delega un asistente, el asistente ejecuta la capacitación con ayuda del instructor o por cuenta suya; el supervisor orienta, aquí solo orienta el trabajo efectivo del grupo; el supervisor asesora, la empresa ofrece servicios de asesoría con especialistas externos de la capacitación; el supervisor no participa, algunas empresas quitan la responsabilidad al supervisor y delegan un administrador de la capacitación.”

El programa de capacitación consta de diferentes fases: primero, tener en cuenta los objetivos, revisar los contenidos que se impartirán, identificar los métodos y técnicas que se emplearán y realizar la ejecución; pero de acuerdo con Rodríguez (2002), para que la ejecución tenga éxito, se deben tener en cuenta los siguientes factores: una adecuación al programa de acuerdo con las necesidades de cada organización; tener calidad en la presentación del material utilizado; los jefes y directivos de la empresa deben mostrar cooperación en dicho proceso; los instructores deben tener una calidad y preparación adecuada del tema, para así que los capacitados reflejen calidad a la hora de concluir la capacitación. Se debe hacer un equilibrio en todos los factores que rodean una capacitación: las exigencias, necesidades, beneficios y costos.

La última fase del proceso de capacitación es la evaluación del programa. Como menciona Rodríguez (2002), esta tarea se hace con el fin de retroalimentar la participación de todos los integrantes de la capacitación, para así mejorar la calidad con la que se trabajó; estas evaluaciones pueden ser anuales, semestrales o globales. Por otra parte, la evaluación permite analizar la efectividad del proceso, se debe tomar en cuenta lo siguiente: los contenidos, el método, la presentación, el tiempo y la atmosfera del trabajo, esto haciéndose varias interrogantes y dando respuesta de la manera más objetiva posible, con el fin de obtener una evaluación retroalimentadora.

“La evaluación debe considerar dos aspectos básicos: implica la determinación del grado, hasta cual cada programa de capacitación o desarrollo satisfizo sus objetivos de instrucción; es más amplia, está relacionada con el grado en que el esfuerzo general esta eficaz y eficientemente cubierto por las necesidades de capacitación del personal en la organización” (Rodríguez; 2002: 252).

Por otra parte, Catalanello y Kirkpatrick (citados por Dessler; 1979: 298) mencionan algunos criterios para tener una evaluación eficaz, primero que nada se debe observar la reacción de los participantes ante la capacitación que obtuvieron; seguido de una breve evaluación sobre el aprendizaje, es decir, qué tan eficaz fue el proceso de enseñanza- aprendizaje y qué conocimientos obtuvieron; así como también observar la conducta durante y después de la capacitación para poder analizar si se obtuvieron cambios, por último, tomar en cuenta todos los resultados que se obtuvieron, tanto en el personal como en la empresa, productividad y costos.

## **2.6 Ventajas y desventajas de la capacitación.**

A continuación, se presentan algunas de las ventajas y desventajas que se tienen al momento de tener una capacitación.

Ramírez (1993), hace referencia a algunas de las ventajas que presenta la capacitación en la empresa, indicando que:

- Permite efectuar cambios positivos en el quehacer personal y en el desarrollo de actividades.
- Incrementa y desarrolla la madurez mental y social del individuo, con el propósito de hacerlo responsable en el trabajo.
- Desarrolla aptitudes mentales que facilitan la convivencia y el trabajo en equipo.
- Adquisición de conocimientos que permiten actuar eficazmente sobre la realidad del trabajo o de su empresa.
- Elimina gran parte de hábitos y costumbres nocivas para la empresa.
- Genera más empleos.
- Despierta el interés por conocer e investigar más.
- Da calidad a los sistemas directivos.
- El clima laboral mejora.
- Propicia una integración individual y grupal.
- Renueva los sistemas administrativos.
- El trabajador y la empresa se actualizan constantemente.

- Incremento de razonamiento y pensamiento por parte de los trabajadores.
- Se concientiza al capacitado.

Chavira (1997) también menciona algunas de las ventajas ofrecidas por la capacitación.

- Promueve el desarrollo integral del personal y el desarrollo de la empresa.
- El trabajador puede lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño de su puesto.
- El sujeto capacitado obtiene una mayor motivación hacia su puesto, por medio de la superación y deseo de adquirir un mejor puesto y, además, se acerca más a su empresa, llegando incluso a identificarse con ella.
- Actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- Prepara al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nuevo ingreso.
- Previene riesgos de trabajo y aumenta la productividad.
- Prepara al trabajador para la vida, para el trabajo y para su proyección dentro de la empresa.
- Brinda conocimientos específicos que satisfacen necesidades inmediatas.

Como desventajas, Chavira (1997) también menciona algunas de las ofrecidas por la capacitación, que son:



- El enfoque de muchos centros de capacitación es netamente comercial y muy pobre en filosofía educativa.
- Muchos capacitadores son mediocres, empíricos y llevan a cabo la actividad como una forma de hacer dinero.
- La dirección de capacitación está ubicada dentro de la línea de organización en vez de la función de asesoramiento.
- En la pequeña y mediana empresa de capacitación, es sinónimo de una obligación ante la ley y no de una necesidad del funcionamiento empresarial.
- Los encargados de la capacitación generalmente no reúnen el perfil que requiere el puesto.
- Pocas veces el responsable de capacitación ha sido preparado para tal función.
- No existe una filosofía y política de capacitación en las empresas.
- Los sistemas de capacitación que se imparten en las empresas son incompletos, ineficientes e inoperantes.
- El concepto de capacitación muchas veces se limita a imitaciones, moda o impartición de cursos.
- Muchos programas de capacitación se repiten año tras año.
- Existen expositores carentes del conocimiento que desean impartir.
- Existe poca preparación para los capacitadores internos de la empresa

Ramírez (1993) maneja otro listado de desventajas al momento de impartir una capacitación:

- Se le sigue considerando como una tarea rutinaria y repetitiva, al igual que un gasto innecesario.
- Los sistemas o programas de capacitación no obedecen un diagnóstico sistemático de la organización, por lo cual no son organizados ni prácticos.
- Se le dan enfoques tradicionales.
- No existe un sistema adecuado de evaluación y si existe, no es correcto.
- Se orienta a repetir normas, conceptos y conocimientos.
- Los métodos de capacitación caen en extremos negativos.
- En muchas empresas, la capacitación es sinónimo de cursos a niveles inferiores.
- No existen planes de seguimiento de los cursos en la práctica.
- Existe el criterio de que la capacitación es solamente para el trabajador que va a ocupar un puesto superior.
- Existe un divorcio entre la planeación de los cursos y la capacitación.

## **2.7 Definición de las actitudes**

Una vez expuestos los elementos relevantes de la capacitación laboral, conviene examinar los relativos a la actitud, con el fin de establecer un vínculo entre ambos conceptos.

Se comienza definiendo la actitud, desde el punto de vista de diferentes autores, para enriquecer la investigación.

“Una actitud es una tendencia a la acción adquirida en el ambiente en que se vive y deriva de experiencias personales. Es un estado de disposición psicológica, pero adquirida y organizada a través de la propia experiencia. Dicha disposición incita a la persona a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones” (Ferreira, citado por Worchel y cols.; 2002: 1).

Según Blázquez, los conceptos generales hablan de una actitud como una disposición anímica relativamente estable y adquirida de la persona y que se demuestra en la acción por medio del estado de ánimo (referido por Castañón; 2010).

“Las actitudes son las disposiciones según las cuales el hombre queda bien o mal dispuesto hacia sí mismo o hacia otro ser. También son las grandes elaboraciones del hombre que sustentan y dan sentido a su vida” (Alcántara; 1988: 9).

De Montmollin menciona, por su parte, que “las actitudes son aquello a lo que se refieren las investigaciones experimentales sobre el cambio de actitud, a fin de presentar primero las investigaciones sobre el cambio y, después, intentar poner en evidencia lo que los hechos denotados y su interpretación teórica implican sobre la naturaleza de las actitudes” (Moscovici; 2008: 118).

Cook y Selltitz mencionan que el concepto de actitud se usa para detonar la suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico durante cada momento de su vida, influyendo lo que ha

pasado previamente y la forma de reaccionar ante ello en distintas ocasiones (referidos por Summers; 1978).

También se entiende que las actitudes son la valoración que hace que cada individuo de un estímulo como favorable o desfavorable, dependiendo de cómo lo adopte; es la posición, percepción, la forma de interpretar la propia realidad. Por ello, las actitudes son modificables, pueden cambiarse, pueden reevaluarse a través de las experiencias y de la crítica de cada persona; son educables (Prieto; 2011).

Los conceptos y definiciones que hay sobre actitud, son muchos. Existe una amplia variedad ya que se han estudiado las actitudes durante un largo tiempo y es por ello que se hace hincapié en la definición para así mismo comprender más a fondo esta investigación.

### **2.7.1 Manifestación de las actitudes**

Los actos principalmente reflejan lo que cada persona es, por lo regular, en un equipo de trabajo ya se tiene identificado a quienes aportan mayores beneficios y quienes no, por la manera de trabajar cada uno de los individuos o por las experiencias anteriores.

Zajonc (mencionado por Worchel y cols.; 2002) argumenta que las respuestas de afecto o evaluación son más primitivas que las que se relacionan con la cognición. En un sentido evolutivo y poco más desarrollado, las reacciones afectivas son anteriores

o más elementales que las cognitivas. Afirma también que las respuestas afectivas básicas (agrado o desagrado) ocurren antes de que el individuo esté consciente del objeto (antes de la categorización y reconocimiento); podría decirse que solo se hacen y no se piensan, antes de actuar ante determinadas situaciones.

El que una persona se deje llevar por lo afectivo al momento de ejecutar una acción en el momento, no quiere decir que sea mejor o peor que si lo piensa un poco más, simplemente se está haciendo de una manera espontánea y natural, olvidándose de lo racional.

De Montmollin plantea que para lograr un cambio en la actitud existen cuatro aspectos importantes: la fuente, el mensaje, el receptor y el canal. La fuente es el término utilizado para designar a quien habla, el receptor es a quien se habla, el mensaje es lo que se expresa y el canal es medio por el que se transmite el mensaje. (mencionado por Moscovici; 2008).

### **2.7.2 Componentes de las actitudes**

Se conoce que las actitudes están formadas, de acuerdo con diferentes autores consultados y posteriormente expuestos, por tres principales componentes; a continuación, se mencionarán las principales definiciones.

Fishbein y Ajzedn afirman que las actitudes tienen una estructura muy compleja de tres componentes: constructos preceptuales y cognitivos, elementos afectivos y una

predisposición a comportarse de una determinada forma, los cuales se describen enseguida. (Guillén y Guil; 2000)

a) Componente cognitivo

El elemento cognitivo de una actitud, de acuerdo con Guillén y Guil (2000) es el conjunto de información y creencias que tiene una persona sobre el objeto de actitud, estas creencias pueden ser verdaderas o falsas, pero las posee. Este componente es el más efectivo cuando se quiere modificar o cambiar una actitud, dejando en claro que es más difícil cambiar esta actitud entre más enraizada este la creencia del individuo.

Por lo tanto, se entiende que el componente cognitivo (o cognoscitivo) es cuando una persona tiene información sobre un objeto y a la vez crea un juicio sobre dicha información, para después agregar una carga afectiva, teniendo como resultado una cognición difícil de cambiar.

b) Componente afectivo

En la definición de Guillén y Guil (2000) este componente se refiere a los sentimientos de agrado o rechazo que desarrolla una persona hacia determinado objeto. Este componente es el más representativo de una actitud ya que muchas veces sirve para describirla y es el más resistente al cambio.

De acuerdo con Guillén y Guil (2000) el componente afectivo se encuentra vinculado estrechamente con el cognitivo, debido a que este puede incrementar o disminuir el conjunto de emociones que la persona desencadena de manera directa sobre el objeto de actitud o el interés para conocerlo mejor.

### c) Componente conductual

El tercer componente, también conocido como el componente de la conducta o de la conación, Guillén y Guil (2000) lo definen como el más débil de los componentes, es decir, es la predisposición del individuo a comportarse de determinada manera ante un objeto o situación esto generalmente a través de conductas motrices, verbales, intencionales y simbólicas.

Se rescata, entonces, que el componente conductual no necesariamente está ligado a los dos primeros, debido a que no es privado y está atado a un compromiso de tipo social, por lo que, muchas veces, presiona a la persona a manifestar físicamente su actitud, sin que esta corresponda a lo que realmente sabe y siente ante determinada situación u objeto de actitud.

A modo de conclusión de la información citada anteriormente, se entiende que los componentes que forman las actitudes, son complementarios y dependientes entre sí, es decir, el componente cognoscitivo y el afectivo son los que están más directamente relacionados y pertenecen al mundo interno y personal de los seres

humanos; gracias a ellos surgirá una actitud, la cual, al ser externa, se verá afectada por la influencia de la sociedad en la que el sujeto se desarrolle.

### **2.7.3 Medición de las actitudes**

La medición de las actitudes se ocupa, en primer lugar, de la dirección de las mismas.

En una escala de actitudes típica, la dirección puede indicarse según el agrado o el desagrado del individuo, “sí” o “no”, o cualquier par de respuestas alternativas parecidas.

Clay (1991) menciona que no es posible observar directamente las actitudes, sino que deben inferirse de la conducta, bien sea al observar las respuestas de un individuo de los objetos, personas y otros acontecimientos, por sus apreciaciones u otras expresiones verbales. Es difícil observar de un modo directo y sistemático los actos de un individuo, aunque algunas veces esta es la única manera de determinar la importancia que una actitud tiene para una persona.

Por lo general, es más fácil y también más eficaz, basar estos juicios en las declaraciones verbales (escritas u orales) del individuo. Esto puede llevarse a cabo por medio de entrevistas, aunque es más eficaz y se obtiene mayor precisión valiéndose de escalas y cuestionarios escritos. El método que se vale del papel y del lápiz ofrece ciertos inconvenientes, pero debido a que permite reunir mucha



información en poco tiempo y a que los instrumentos pueden ser muy perfeccionados y elaborados, se utiliza más que otros. Los resultados obtenidos con el método de anotación escrita tienen, además, la ventaja de que se analizan más fácilmente mediante la estadística.

#### **2.7.4 Posibilidad de medir las actitudes**

Este apartado comprende qué tan probable es que las actitudes puedan medirse, en qué momentos sí o en qué momentos no.

Se menciona que las actitudes de las personas están sujetas a cambios. Cuando se mide la actitud de un individuo, como un asunto sobre el pacifismo, no se afirma que tal medida sea en ningún sentido una constante permanente o constitucional. Su actitud puede cambiar, por su puesto, de un día para otro; y es tarea del investigador medir tales cambios, que acaso resulten de causas desconocidas o de la presencia de algún factor persuasivo conocido. La primera restricción en el problema de la medición de las actitudes es especificar una variable de actitud y limitar la medida (Summers; 1976).

Las actitudes, efectivamente, pueden medirse y ser duraderas, siempre y cuando el contexto en el que la persona se desenvuelve lo sea; la actitud se mide todas las veces que se requiera, ya que puede cambiar o variar. Podría decirse que se mide de forma momentánea

A manera de conclusión sobre este capítulo, se puede decir que las organizaciones pueden tener muchos beneficios, pues su capacitación se basa en métodos, políticas y teorías. En México, a algunos de los empresarios les da un poco de temor invertir en la capacitación de sus empleados y prefieren no tomar esa opción, solo por miedo. Son muy pocos los empresarios que ven a la capacitación de una forma diferente y como un gran apoyo a la productividad, algunas veces se percibe a la capacitación como una función social.

Por otra parte, también se pone en comparación la información sobre las actitudes, que es de suma importancia conocer, ya que en esto se basa la presente investigación.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este último título, se explican los pormenores metodológicos que permitieron la recolección y tratamiento de los resultados, para el cumplimiento de los objetivos prácticos y el objetivo general.

#### **3.1 Descripción metodológica.**

Al comienzo de toda investigación, es necesario plantearse el rumbo que esta ha de seguir para lograr el objetivo deseado, por ello, resulta importante tener clara la metodología que se ha de seguir. Posteriormente se irán exponiendo los lineamientos que sigue esta investigación.

##### **3.1.1 Enfoque cuantitativo**

Se define al enfoque de investigación como un proceso sistemático, disciplinado y controlado, está directamente relacionado con los métodos de investigación que son dos: inductivo y deductivo (Hernández y cols.; 2014)

Según Hernández y cols. (2014), el enfoque de investigación cuantitativa parte de una idea que va delimitándose conforme se observa y conoce mejor; ya una vez bien establecida, se plantean los objetivos; si es adecuado, se establecen preguntas

de investigación y se hace la revisión de literatura para obtener un marco teórico. Se establece una hipótesis, se determinan variables y se ejecuta el diseño de un diagnóstico para someter a prueba las variables, después se aplica y con los resultados obtenidos, se establece una conclusión respecto a la hipótesis.

De acuerdo con Hernández y cols. (2014), este enfoque se caracteriza por manifestar la necesidad de medir la magnitud de algunos fenómenos o problemas de investigación; debe ser lo más objetivo posible, ya que todo el fenómeno que se observa no debe ser afectado por el investigador, así como también los análisis de este tipo de orientación se interpretan a la luz de las predicciones iniciales, que son las hipótesis y de los estudios previos, que es la teoría.

Por otra parte, estos mismos autores mencionan algunas ventajas de este enfoque, las cuales son: posibilidad de generalizar los resultados, tener control sobre fenómenos, facilita el punto de vista de conteo y magnitudes, existe una posibilidad de réplica, tiene enfoque sobre puntos específicos y, además, facilita la comparación

Esta investigación tiene su base en el enfoque cuantitativo, ya que se orientó a medir las variables de dicha investigación, se midió la motivación laboral y la actitud hacia la capacitación laboral de los empleados de la empresa de Starbucks de Uruapan, Michoacán; se obtuvieron datos estadísticos tanto de la motivación como de la actitud hacia el trabajo, para llegar a una conclusión que permitió comprobar hipótesis y teorías.

### **3.1.2 Diseño no experimental**

De acuerdo con Hernández y cols. (2014), el diseño se refiere al plan o estrategias concebidas para obtener la información que se desea conocer del objeto de estudio. Este permitirá dar respuesta a las preguntas que se han planteado y cumplir con los objetivos de la indagación. Se debe seleccionar un diseño específico.

El diseño se refiere al grado de participación que tendrá el sujeto en el campo de estudio, es decir, si manipulará o no las variables para lograr el proceso de investigación. De acuerdo con Kerlinger y Lee (citados por Hernández y cols.; 2014), se trata de la búsqueda sistemática de información, en la que el investigador no posee control directo de las variables independientes, ya que estas no son manipulables.

Esta investigación es de tipo de diseño no experimental, debido a que no es necesaria la manipulación de alguna variable, solo se necesita la observación de los fenómenos que se presenten de manera natural en la empresa de Starbucks, es decir, se observaron las situaciones, comportamientos y/o actitudes ya existentes en los empleados.

### **3.1.3 Extensión transversal**

Existen diferentes tipos de investigación, en los que se observan los cambios a través del tiempo y donde se toman los datos solo una vez en el tiempo.

Para Hernández y cols. (2014), las investigaciones de extensión transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Se expresa como si se tomase una fotografía de un fenómeno en un momento dado.

Por ello, esta investigación se basa en este tipo de extensión, ya que se pretende recolectar los datos necesarios para medir las variables de motivación y actitud hacia la capacitación de los empleados en un solo momento, sin comparaciones a través del tiempo.

#### **3.1.4 Alcance correlacional**

“Estos estudios asocian las variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, cuantifican las relaciones entre conceptos y variables” (Hernández y cols.; 2014: 93).

Esta investigación es de alcance correlacional, ya que se analiza la relación que existe en las variables de motivación y actitud hacia la capacitación laboral, es decir, cuantificar esa relación de las variables que se manifiestan en los trabajadores.

### **3.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En este apartado se hablará sobre cada uno de los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos: una breve definición, su confiabilidad y validez, así como la estructura de cada uno.

Para comenzar a hablar sobre los instrumentos que se utilizaron para medir las variables, se debe tener en claro algunos conceptos básicos para que sea más entendible.

De acuerdo con Hernández y cols. (2014), un instrumento es el recurso que se utiliza para registrar información o datos sobre las variables que se van a medir, mientras que la técnica es la manera en que se va a recolectar la información, como es la encuesta y observación.

La validez es el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández y cols.; 2014: 200) y la confiabilidad es el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Hernández y cols.; 2014: 200).

La primera variable que se midió fue la motivación hacia el trabajo de cada empleado que forma parte de Starbucks en Uruapan, Michoacán; el instrumento que se utilizó fue un cuestionario con formato tipo Likert; de acuerdo con Hernández y cols. (2014), el cuestionario es una serie de preguntas sobre la variable que se va a medir.

Particularmente, se tomaron aspectos de una escala tipo Likert para que se pudiera contestar de una manera más fácil, ya que corresponde a respuestas cerradas, las cuales, de acuerdo con Hernández y cols. (2014), son aquellas que tienen las respuestas asignadas de antemano.

El instrumento quedó conformado por tres secciones: la primera de ellas corresponde a la descripción que se da al encuestado sobre el objetivo del instrumento, la información personal de cada sujeto y algunas instrucciones generales para contestar el instrumento; la segunda corresponde a la variable de la motivación laboral, la cual consta de 19 ítems, con cinco opciones de posibles respuestas: DS= definitivamente sí, PS= probablemente sí, I= indeciso, PN= probablemente no y DN= definitivamente no. La tercera sección brinda un mensaje de agradecimiento por contestar el instrumento.

Este recurso fue elaborado por Quintanilla (2009) en Montemorelos, Nuevo León, México, para aplicarse con pastores religiosos de El Salvador, por lo que se considera un instrumento de origen nacional, si bien fue aplicado en sujetos de estudio de otro país; posteriormente, fue adaptado por Elizabeth Álvarez Soto. Las modificaciones que se llevaron a cabo fueron porque el instrumento es no solo para medir la motivación, sino también para medir el desempeño laboral, cuestión que no es de importancia abordar en esta investigación. La modificación que se realizó fue quitar la sección sobre el desempeño laboral y las instrucciones para que se conteste el instrumento.



El proceso de validez del instrumento se llevó de la siguiente manera:

1. Se llevó a cabo un estudio exhaustivo de la bibliografía relacionada con las variables a tratar.
2. Se examinaron declaraciones contenidas en instrumentos utilizados con anterioridad.
3. Se construyeron los instrumentos con base en información relevante del marco teórico y experiencia del asesor principal.
4. Se hizo una evaluación por profesionales y asesores.
5. Fue aplicada una prueba piloto a partir de la cual se midió la confiabilidad.

Al realizar el análisis de confiabilidad para el instrumento que mide el grado de motivación se utilizó el método de alfa de Cronbach, en el cual “simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente y solamente debe interpretarse” (Hernández y cols.; 2014: 295), encontrándose un valor de .91, correspondiente a los 19 indicadores. Dicho valor de confiabilidad fue considerado como muy bueno para este instrumento.

La segunda variable que se midió fue la actitud hacia la capacitación laboral y sus destinatarios fueron los empleados de Starbucks de Uruapan, Michoacán; el instrumento que se utilizó fue la Escala tipo Likert, esta escala mide la actitud y consiste en una serie de ítems presentados como afirmaciones positivas y negativas, el sujeto responde con base en cinco categorías calificando su opinión.

Este instrumento fue elaborado por Elizabeth Álvarez Soto, investigadora de este tema, el proceso de elaboración de este instrumento fue sencillo. Se decidió elaborarlo ya que, después de revisar investigaciones anteriores, no se encontró ningún recurso que ayudara a medir la actitud hacia la capacitación laboral.

El instrumento quedó conformado por tres secciones. La primera corresponde a la descripción que se da al encuestado sobre el objetivo del instrumento, la información personal de cada sujeto y algunas instrucciones generales para su contestación. La segunda corresponde a la variable de la capacitación laboral, la cual consta de 20 ítems, con cinco opciones de posibles respuestas: DS= definitivamente sí, PS= probablemente sí, I= indeciso, PN= probablemente no y DN= definitivamente no. La tercera sección brinda un mensaje de agradecimiento por contestar el instrumento.

Los ítems por los cuales está conformado este instrumento se encuentran los componentes que debe tener toda actitud, los cuales son: componente afectivo, cognitivo y conductual; el instrumento tiene un total de 20 ítems, de los cuales 11 pertenecen al componente cognitivo, 5 al componente conductual y 4 ítems corresponden al componente afectivo; lo cual indica que este instrumento le da un mayor valor al componente cognitivo.

Lo primero que se realizó fue una revisión sobre la teoría y con base en esta, poder elaborar el instrumento; la teoría con la que se contaba no era suficiente para poder elaborar el instrumento, por lo cual se agregó más información a la teoría y con

ese nuevo contenido, elaborar el instrumento; para la elaboración de los ítems se necesitaron aspectos negativos y positivos sobre la capacitación, y después se redactaron en forma de afirmaciones, después se estructuró de forma más detallada el instrumento, agregando las instrucciones para contestarlo y la información personal del sujeto que lo contestaría.

El proceso con el que se calculó la confiabilidad para este instrumento fue el método de mitades partidas, este se aplicó después de realizar la prueba piloto; en el método de mitades partidas solo se necesita una aplicación, en este caso fue la prueba piloto. De acuerdo con Hernández y cols. (2014), consta del conjunto de ítems, que se divide en dos partes equivalentes y se comparan las puntuaciones de ambas; para comprobar que es confiable, las puntuaciones de las dos mitades se deben correlacionar, en este caso la puntuación fue de 0.90, este valor fue considerado como muy bueno.

Por otro lado, el proceso de validez del instrumento se llevó de la siguiente manera: primero se llevó a cabo un estudio exhaustivo de la bibliografía relacionada con la variable a examinar, se construyó el instrumento con base en la información relevante del marco teórico y por último se hizo evaluación por el asesor de tesis y la aplicación de la prueba piloto con la cual se estableció la validez, a esto se le conoce como validez de contenido, o sea, el “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (Hernández y cols.; 2014: 201).

Una vez descritos los instrumentos de recolección de datos, se exponen las características de los sujetos del presente estudio.

### **3.2 Población y muestra**

En este apartado se describe a los sujetos de estudio con los que se realizó la investigación; primero que nada, para tener en claro una definición sobre lo que es la población y después, describir a la misma.

Para Hernández y cols. (2014), la población se refiere al conjunto de grupos que tienen determinadas especificaciones en común.

“La población es el conjunto de todos los individuos con los que se desea estudiar el fenómeno. Estos deben reunir características de los que es el objeto de estudio” (Albert; 2007: 60).

Las muestras se suelen usar para ahorrar tiempo, dinero y recursos. Debido a que la población para realizar esta investigación es muy pequeña, no existe la necesidad de utilizar un muestreo.

#### **3.2.1 Descripción de la población**

Los sujetos de estudio de esta investigación fueron 10, de los cuales 6 son hombres y 5 mujeres; todos entre los 23 y 33 años de edad, 8 de estos sujetos ocupan

el puesto de barista en la empresa y los otros 2 son el gerente y subgerente de la misma.

### **3.3 Descripción del proceso de investigación**

Para llevar a cabo esta investigación, lo primero que se realizó fue que unos 4 meses antes, mientras se realizaba la investigación teórica, se hizo una visita al lugar donde se definió lo que se haría la investigación y se pidió hablar con el gerente. Todo esto con una carta de presentación donde se mencionaba brevemente lo que se pretendía hacer; se habló de manera personal con el gerente y se le explicó las implicaciones del estudio; cuando se hizo esto el gerente se mostró muy accesible y aceptó.

Más tarde, se preparó a detalle la administración de los instrumentos que se emplearon; cuando todo esto estaba listo, se hizo otra visita a la empresa y se habló con el gerente, diciéndole que ya estaba todo preparado, mostrando los instrumentos para que los revisara y que confirmará la aceptación para hacer la aplicación, no se presentó ninguna dificultad, pues el gerente aceptó pero solo pidió que se dejaran los instrumentos y que él se encargaba de que los empleados los contestaran en sus tiempos libres, ya que sus tiempos variaban mucho y no podía destinar un tiempo específico para que cada empleado contestara el instrumento.

El periodo de aplicación fue de 15 días, desde el 8 hasta el 22 de octubre de 2018, ya que un empleado estaba de vacaciones y tardo en regresar, y los horarios de

cada sujeto varían mucho, por lo cual se tardó un poco más. Las manifestaciones conductuales de los empleados no se pudieron observar, ya que no se estuvo ahí cuando lo contestaron; de manera general, el gerente mostró mucha disposición y apoyo.

### **3.4 Análisis e interpretación de resultados**

En este apartado se hablará sobre los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos, así como la realización de un análisis e interpretación de los datos recolectados; se comenzará con una definición de las variables medidas, para continuar con una descripción de los rangos que se obtuvieron con los puntajes de los instrumentos y, por último, con el tipo de correlación que se encontró entre las variables.

#### **3.4.1 Actitud hacia la capacitación**

Se comenzará con la primera variable, la actitud hacia la capacitación de los empleados de Starbucks de Uruapan, Michoacán. Es necesario previamente tener una definición sobre la capacitación; esta se entiende como “los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores” (Dessler y Varela; 2004: 104).

De los resultados obtenidos en el instrumento aplicado, se encontró que la puntuación máxima posible de obtener fue de 100 y la mínima posible fue de 20, por lo tanto, la media esperada (el punto medio entre el máximo y el mínimo) fue de 60.

Los rangos que se establecieron a partir de la información anterior, fueron: muy positivo (MP) con una puntuación entre 85 y 100; positivo (P), cuya puntuación oscila entre 69 y 84; neutral (NT), con una puntuación entre 52 y 68; negativo (NE) con un

puntaje que fluctúa entre 36 y 51, y el último rango, muy negativo (MNE), con una puntuación entre 20 y 35.

Los resultados encontrados de acuerdo con cada rango y su puntaje, son: 3 sujetos con el rango muy positivo, con una puntuación entre 87 y 89, así como 7 sujetos con un rango positivo, con una puntuación entre 83 y 73. El puntaje promedio fue de 80.9, lo cual se traduce como una actitud positiva.

Lo anterior significa que, en general, los sujetos tienen una actitud favorable hacia la capacitación.

Cabe mencionar que la actitud hace referencia a la valoración que hace que cada individuo de un estímulo como favorable o desfavorable, dependiendo de cómo lo adopte; es la posición, percepción, la forma de interpretar la propia realidad. Por ello, las actitudes son modificables, pueden cambiarse, pueden reevaluarse a través de las experiencias y de la crítica de cada persona; son educables (Prieto; 2011).

Por otra parte, de acuerdo con los resultados obtenidos de este instrumento, las preguntas con mayor puntaje fueron: La capacitación me permite adquirir un mejor puesto; La capacitación me prepara para ocupar una vacante o puesto de nuevo ingreso y La capacitación aumenta la productividad, las tres con un promedio de 4.9. Cabe mencionar que el puntaje máximo por pregunta es de 5 puntos, lo cual indica que estos reactivos estuvieron muy cerca de ese límite y los cuales pertenecen al componente cognitivo y conductual de los componentes de la actitud.



Lo anterior implica que la capacitación es vista como una herramienta de mejora personal y organizacional, por lo tanto, y de acuerdo con Chiavenato (2011), los tres principales objetivos de la capacitación los cuales son: 1. Preparar al personal para la realización de sus diversas actividades; 2. Proporcionar a la vez el desarrollo personal de los empleados para que estos puedan realizar funciones más complejas; 3. Motivar al personal y que a la vez se tenga un clima de trabajo más agradable, así estarán actualizados ante las nuevas necesidades de la sociedad.

Cuando se habla de objetivos particulares, se hace referencia a “incrementar la productividad; promover la eficiencia del trabajador para que se desempeñe en puestos de mayor responsabilidad; promover ambiente de mayor seguridad en el empleo; ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias; mejorar el sistema y procedimiento de administración; facilitar la supervisión del personal; proporcionar una moral de trabajo más elevada; promover ascensos; contribuir a la reducción del movimiento del personal; contribuir a la reducción de accidentes de trabajo y costos de operación, promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización” (Rodríguez; 2002: 214).

En comparación con la teoría y los resultados arrojados por el instrumento, se observa que los ítems con mayor puntaje en el instrumento son vistos como objetivos en la capacitación, lo cual implica que se tiene una actitud favorable hacia esta variable.

### 3.4.2 Nivel de motivación laboral

La segunda variable que se midió fue el nivel de motivación de los empleados, cabe mencionar que para Robbins (1987: 301), se define a la motivación como la “voluntad para realizar algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad, y satisfacer alguna necesidad del individuo.”

En este caso, la puntuación máxima posible de obtener fue de 95 y la mínima posible fue de 19, por lo tanto, la media esperada fue de 57.

Los rangos que se destacaron fueron: muy superior a la media (MS) con una puntuación entre 80 y 95; superior a la media (S) con una puntuación entre 65 y 79; la media (M), con un puntaje entre 50 y 64; inferior a la media (I) entre 35 y 49, y el último rango, muy inferior a la media (MI), con una puntuación entre 19 y 34.

Los resultados encontrados, de acuerdo con cada rango y su puntaje son: 9 sujetos con un rango muy superior a la media, con una puntuación entre 95 y 86; así como solo un sujeto con un rango superior a la media, con una puntuación de 70. De manera conjunta, el promedio que obtuvieron fue de 89.1, lo cual corresponde al rango muy superior a la media.

En función de lo anterior, se puede concluir que los sujetos examinados tienen un nivel de motivación muy alto.

Por último, y de acuerdo con los resultados obtenidos de este instrumento, las preguntas con mayor puntaje fueron: Esperar una oportunidad de superación profesional; Dar lo mejor de usted en sus responsabilidades diarias. Ambas con un promedio de 4.9.

Lo anterior permite inferir que la motivación de los sujetos de estudio tiene elementos tanto intrínsecos como extrínsecos, ya que estos tienen una gran influencia en la calidad de la productividad de una empresa.

Hackman y Oldman (citados por Guillén y Guil; 2000: 205) afirman que “la motivación intrínseca se presenta cuando la persona presenta tres estados psicológicos críticos: el significado de su trabajo, la responsabilidad personal y el conocimiento de los resultados de su trabajo, cabe mencionar que no todas las personas van a reaccionar de la misma manera, por lo cual, existen algunas variables de estos estados psicológicos las cuales son: habilidades y destrezas que tienen, la necesidad de crecimiento y la satisfacción personal”.

Vallerand y Rousseau (citados por Dosil; 2004: 131) mencionan que “la motivación intrínseca se puede explicar desde una triple dimensión, que puede emplearse para delimitar las situaciones, en las que esta puede tener más peso.

- a) Motivación intrínseca de conocimiento: practicar una actividad por el placer o satisfacción que experimenta cuando se aprende o explora.

- b) Motivación intrínseca de ejecución: practicar una actividad por el placer y satisfacción, que se siente cuando el deportista intenta ejecutar algún ejercicio, realizar algún movimiento o enfrentarse a alguna situación nueva.
- c) Motivación intrínseca de experimentar sensaciones: practicar una actividad por el placer y satisfacción de experimentar sensaciones diferentes a las habituales.”

Por último, la motivación extrínseca, de acuerdo con Guillén y Guil (2000), es para las personas que consideran su trabajo como un medio para obtener otro fin; se puede hacer una combinación de la motivación extrínseca con la intrínseca y tener un efecto positivo, siempre y cuando el refuerzo extrínseco tenga una función informativa sobre la tarea.

“La motivación extrínseca se refiere a los refuerzos que provienen del exterior que son necesarios para entrenar y competir a los individuos, es considerada como una motivación inestable, pues las recompensas varían continuamente” (Dasil; 2004: 130).

Se puede deducir que la motivación es un impulso generado por aspectos externos e internos, que permiten al individuo cumplir con aquellas metas o propósitos planteados; puede cambiar el objetivo, es decir, puede ser grupal, personal o social; puede también entenderse como aquel movimiento interno que incita al individuo a actuar de determinada manera, dependiendo del contexto o lugar en el que se desarrolle y necesite desarrollarse.

### 3.4.3 Correlación entre las variables.

En este apartado se describirá la correlación que se encontró en los resultados de los instrumentos aplicados, de acuerdo con la variable medida, por ello es necesario conocer la definición de la prueba “r” de Pearson y varianza de factores comunes.

La “r” de Pearson o el coeficiente de correlación de Pearson, de acuerdo con Hernández y cols. (2014), es una prueba estadística que se utiliza para analizar y describir la relación entre dos variables que fueron medidas.

Por otro lado, la varianza de factores comunes, o varianza compartida, hace referencia a la desviación estándar elevada al cuadrado. En otras palabras, es “el porcentaje de la variación de una variable debido a la variación de la otra variable y viceversa” (Hernández y cols.; 2014: 306).

El resultado de la “r” de Pearson, calculada de los puntajes totales de cada instrumento fue de 0.302, con base en este resultado, se encontró que existe una correlación positiva débil, ya que de acuerdo con Hernández y cols. (2014), esta correlación maneja la puntuación entre 0.25 y 0.50.

Mientras tanto, la varianza de factores comunes calculada, de acuerdo con el resultado de la “r” de Pearson elevada al cuadrado, fue de 9.1%, este porcentaje indica la influencia que tienen las variables una de la otra.

En cuanto al porcentaje referido, este es significativo cuando pasa del 10%, según indican Hernández y cols. (2014). En este caso el resultado no fue significativo, por ser inferior al establecido por estos autores.

Lo anterior permite afirmar que se corrobora la hipótesis nula, la cual indica que no existe una relación estadísticamente satisfactoria entre la motivación laboral y la actitud hacia la capacitación laboral de los empleados de la empresa de Starbucks en Uruapan, Michoacán.

## CONCLUSIONES

El fin de toda investigación es aportar información valiosa a futuras generaciones y, a través del análisis de resultados descrito anteriormente, los datos obtenidos de esta investigación fueron interpretados para obtener las siguientes conclusiones.

El primer objetivo particular de esta investigación fue definir el concepto de motivación, este se alcanzó en el capítulo 1, entendiéndose la motivación, de acuerdo con Bateman y Snell (2004), como la fuerza que da energía, dirige y sostiene los esfuerzos de una persona, es decir, los individuos con una motivación muy alta, trabajarán con mayor esfuerzo para alcanzar sus objetivos de desempeño en la empresa, así, será sumamente productiva.

A partir del escenario básico de la motivación, se cumplió el segundo objetivo particular: exponer las diferentes teorías de la motivación que existen. De acuerdo con Stoner y cols. (1996), cada teoría de la motivación trata de descubrir que son los humanos y qué pueden llegar a ser. El contenido de las teorías sirve para entender al mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los empleados y gerentes que participan, es decir, la teoría se encarga del desarrollo de las personas, y el contenido ayuda a los gerentes y empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones.

El tercer objetivo particular de esta investigación fue conocer los diferentes tipos de motivación que existen. Guillén y Guil (2000) mencionan que existen dos tipos de motivación laboral: la intrínseca y la extrínseca, las cuales tienen una gran influencia en la calidad de la productividad de una empresa. La primera hace mención a propiciar 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, en tanto que la segunda satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow: las fisiológicas y las de seguridad.

El cuarto objetivo fue definir la capacitación, el cual se cumplió en el capítulo 2, que de acuerdo con Dessler y Varela (2004) son los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores.

El quinto objetivo de esta investigación trata sobre identificar en qué consiste el proceso de capacitación; de acuerdo con Dessler (2004), menciona que el proceso de capacitación consta de cinco etapas, las cuáles son: análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación, aplicación, evaluación y seguimiento.

El sexto objetivo pretende diferenciar a los empleados motivados y no motivados; el séptimo objetivo, evaluar la motivación en los empleados; estos dos se alcanzaron trabajando con la población de los empleados de la empresa de Starbucks en Uruapan, Michoacán, aplicando una escala tipo Likert para medir el nivel de la motivación e identificar a los empleados motivados y no motivados.



El octavo objetivo particular se orientó a comprobar si existe una relación estadísticamente significativa entre motivación y actitud hacia la capacitación; este se alcanzó al final de la investigación, al momento de obtener los resultados de la escala actitudinal que se aplicó a cada empleado.

Una vez alcanzados los objetivos particulares, se da por cumplido el objetivo general, que fue: Examinar la relación entre la motivación hacia el trabajo y la actitud hacia la capacitación laboral en la empresa Starbucks de Uruapan, Michoacán. Como resultado, se obtuvo que existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio.

Por otra parte, la hipótesis nula, la cual indica que no existe una relación estadísticamente significativa entre la motivación laboral y la actitud hacia la capacitación laboral de los empleados de la empresa de Starbucks en Uruapan, Michoacán, fue corroborada; por lo tanto, se acepta que no existe una relación significativa entre una variable y otra.

Después de proceder al análisis de datos de la empresa de Starbucks y al realizar la comparación entre motivación laboral y actitud hacia la capacitación laboral, se obtuvo que los empleados de Starbucks presentan niveles muy altos de motivación hacia su trabajo y hacia la capacitación laboral, aun así, no se obtiene la puntuación necesaria para que exista una relación entre las variables.

De manera general, se puede afirmar que los empleados de la empresa de Starbucks tienen un nivel alto de motivación y de actitud hacia la capacitación laboral; lo ideal, entonces, es mantener ese grado de motivación o, en su caso aumentarlo, para que tanto la empresa como el empleado ganen y satisfagan sus necesidades, en un lugar donde el trabajador se desempeñe con mayor entusiasmo y a la vez, aumentar la productividad y calidad de las actividades que realizan.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albert Gómez, María José. (2000)  
La investigación educativa. Claves teóricas.  
Editorial McGraw-Hill. México.
- Alcántara, José Antonio. (1988)  
Como educar las actitudes.  
Editorial CEAC. Barcelona.
- Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A. (2005)  
Administración un nuevo panorama competitivo.  
Editorial McGraw-Hill. México.
- Bleger, José. (1986)  
Psicología de la conducta.  
Editorial Paidós. México.
- Blum, Milton L.; Naylor, James C. (1990)  
Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales.  
Editorial Trillas. México.
- Castañón Gómez, Ricardo. (2010)  
Hábitos y actitudes.  
Editorial Grupo Internacional para la Paz. Bolivia.
- Clay Lindgren, Henry. (1991)  
Introducción a la Psicología Social.  
Editorial Trillas. México.
- Chavira Gómez, Ubaldo. (1997)  
La capacitación laboral como una alternativa estratégica en educación permanente a través de un departamento en una empresa comercial.  
Tesis inédita de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Don Vasco, A.C.  
Uruapan, Michoacán, México.
- Chiavenato, Idalberto. (2002)  
Administración en los nuevos tiempos.  
Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, Idalberto. (2004)  
Comportamiento Organizacional.  
Editorial Thomson. México.

Chiavenato, Idalberto. (2011)  
Administración de recursos humanos.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Corominas, Fernando C. (1986)  
Nueva estructura social.  
Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

Davis, Keith; Newstrom, John W. (1999)  
Comportamiento humano en el trabajo.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Dessler, Gary. (1979)  
Organización y Administración enfoque situacional.  
Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S.A. México.

Dessler, Gary; Varela, Ricardo. (2004)  
Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano.  
Editorial Pearson. México.

Dosil, Joaquín. (2004)  
Psicología de la actividad física y del deporte.  
Editorial McGraw-Hill Interamericana de España. España.

Feldman, Robert S. (2006)  
Psicología con aplicaciones en países de habla hispana.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Furnham, Adrián. (1997)  
Psicología organizacional.  
Editorial Alfaomega. México.

Gaona Domínguez, Alejandro. (2005)  
Propuesta de capacitación y motivación como factores estratégicos en el personal de ventas.  
Tesis inédita de la Escuela de Administración y Contaduría de la Universidad Don Vasco, A.C.  
Uruapan, Michoacán, México.

Grupo Océano. (2001)  
Enciclopedia del empresario.  
Editorial Gedisa, S.A. España.

Guillén Gestoso, Carlos; Guil Bozal, Rocío. (2000)  
Psicología del trabajo para relaciones laborales.  
Editorial McGraw-Hill Interamericana de España. México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2014)  
Metodología de la Investigación.  
Editorial McGraw-Hill México.

Ivancevich, John M. (2005)  
Administración de recursos humanos.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Mendoza Núñez, Alejandro. (1985)  
Capacitación para la calidad y productividad.  
Editorial Trillas. México.

Moreno Bayardo, María Guadalupe. (2003)  
Didáctica, fundamentación y práctica.  
Editorial Progreso. México.

Morgan, Clifford T. (1981)  
Breve introducción a la psicología.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Moscovici, S. (2008)  
Psicología Social I. Influencia y cambio de actitudes. Individuos y grupos.  
Editorial Paidós. México, D.F.

Ramírez Cavassa, César. (1993)  
Vicios y virtudes de la capacitación.  
Editorial PAC. México.

Robbins, Stephen P. (1987)  
Administración, teoría y práctica.  
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002)  
Administración moderna de personal.  
Editorial Thomson. México.

Santrock, John W. (2001)  
Psicología de la educación.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Siliceo Aguilar, Alfonso. (2007)  
Capacitación y desarrollo de personal.  
Editorial LIMUSA. México.

Stoner, James A. F.; Freeman, Edward R.; Gilbert, Daniel R. (1996)  
Administración.  
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Summers, Gene F. (1978)  
Medición de actitudes.  
Editorial Trillas. México.

Tena Vega, Juan Manuel; Valentín Reyes, Luis Enrique. (2003)  
Capacitación como factor de motivación para el trabajador.  
Tesis inédita de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Don Vasco, A.C.  
Uruapan, Michoacán, México.

Wexley, Kenneth N.; Yulk, Gary A. (1990)  
Conducta organizacional y psicología del personal.  
Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

Woolfolk, Anita. (2006)  
Psicología educativa.  
Editorial Pearson. México.

Worchel, Stephen; Cooper, Joel; Goethals, George; Olson, James. (2004)  
Psicología Social.  
Editorial Thomson. México.

## MESOGRAFÍA

Bedodo Espinoza, Valeria; Giglio Gallardo, Carla. (2006)  
“Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica”.  
Tesis de Pregrado de la Universidad de Chile.  
Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Enríquez Loredo, Patricia del Carmen. (2014)  
“Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México”.  
Tesis de Maestría de la Universidad de Morelia, Facultad de Ciencias Administrativas.  
Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/99/TESIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García Sanz, Virginia. (2012)  
“LA MOTIVACIÓN LABORAL. ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES”  
Tesis de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.  
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación.  
Universidad de Valladolid, España.  
Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf;jsessionid=12DE6283F1140AF4563D40B004DF7F63?sequence=1>

Hernández Flores, Lenda Patricia; Cruz Galicia, Rebeca. (2014)  
“CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CLÍNICA No.23 DEL IMSS: PROPUESTA PEDAGÓGICA RESPECTO AL CUIDADO DE SÍ MISMO Y COMO MEJORA PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES”.  
Tesis de Licenciatura en Psicología de la UNAM.  
Recuperado de <https://studylib.es/doc/7248702/tesis--capacitaci%C3%B3n-al-personal-administrativo-de-la>

Prieto Bascón, Miguel Ángel. (2011)  
“Actitudes y valores”.  
Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas.  
Recuperado de [https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero\\_41/MIGUEL\\_ANGEL\\_PRIETO\\_BASCON\\_01.pdf](https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_41/MIGUEL_ANGEL_PRIETO_BASCON_01.pdf)

Quintanilla Morales, Rosa Evila. (2009)  
“Motivación y satisfacción laboral de los pastores adventistas de El Salvador”.  
Investigador: Tesis de Maestría. Universidad de Morelia, Nuevo León.  
<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/handle/123456789/308>

Starbucks. (2011)

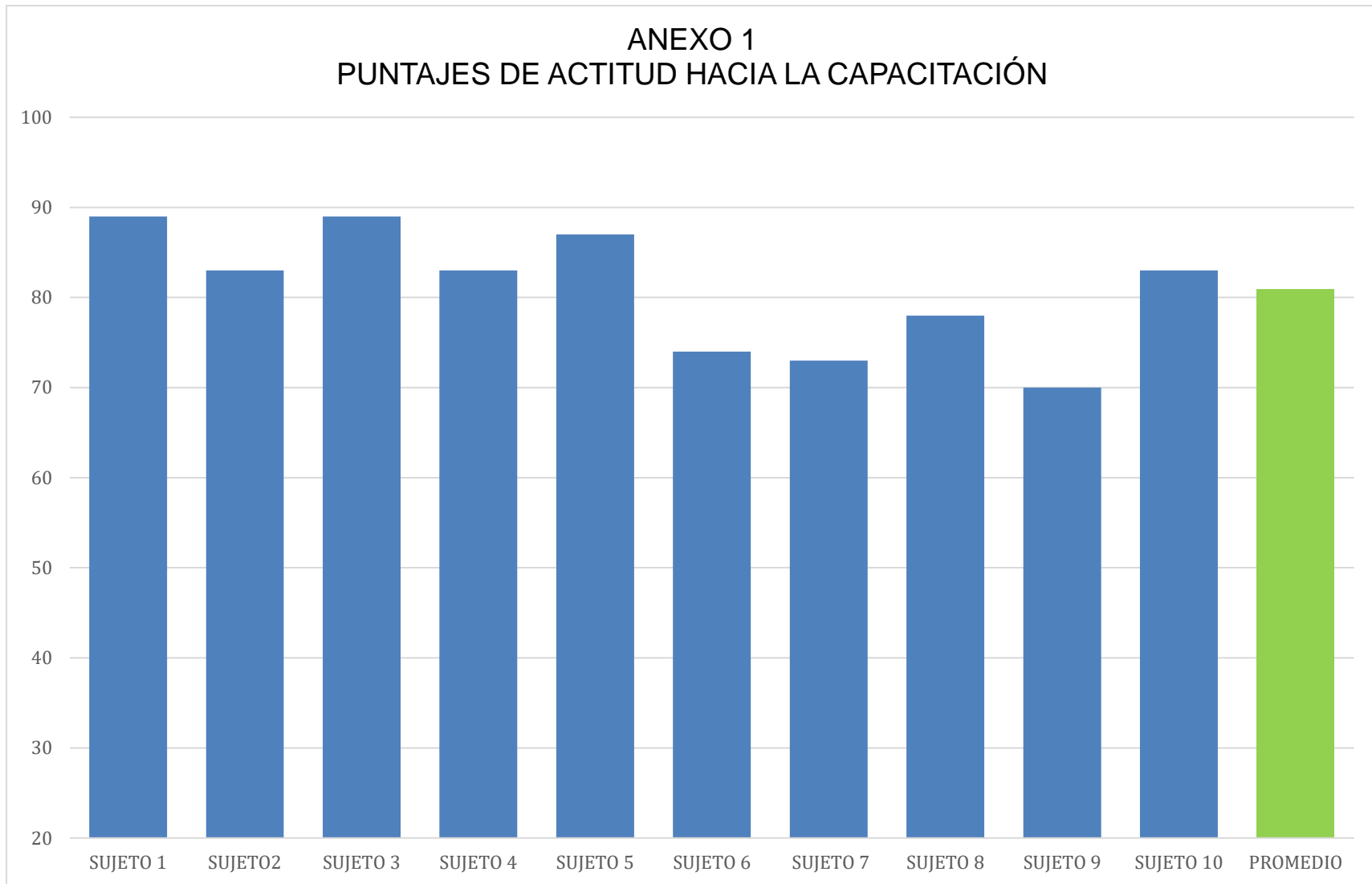
“Perfil de la empresa Starbucks”.

[https://www.starbucks.com.mx/media/Perfil-de-la-empresa\\_tcm54-13890.pdf](https://www.starbucks.com.mx/media/Perfil-de-la-empresa_tcm54-13890.pdf)

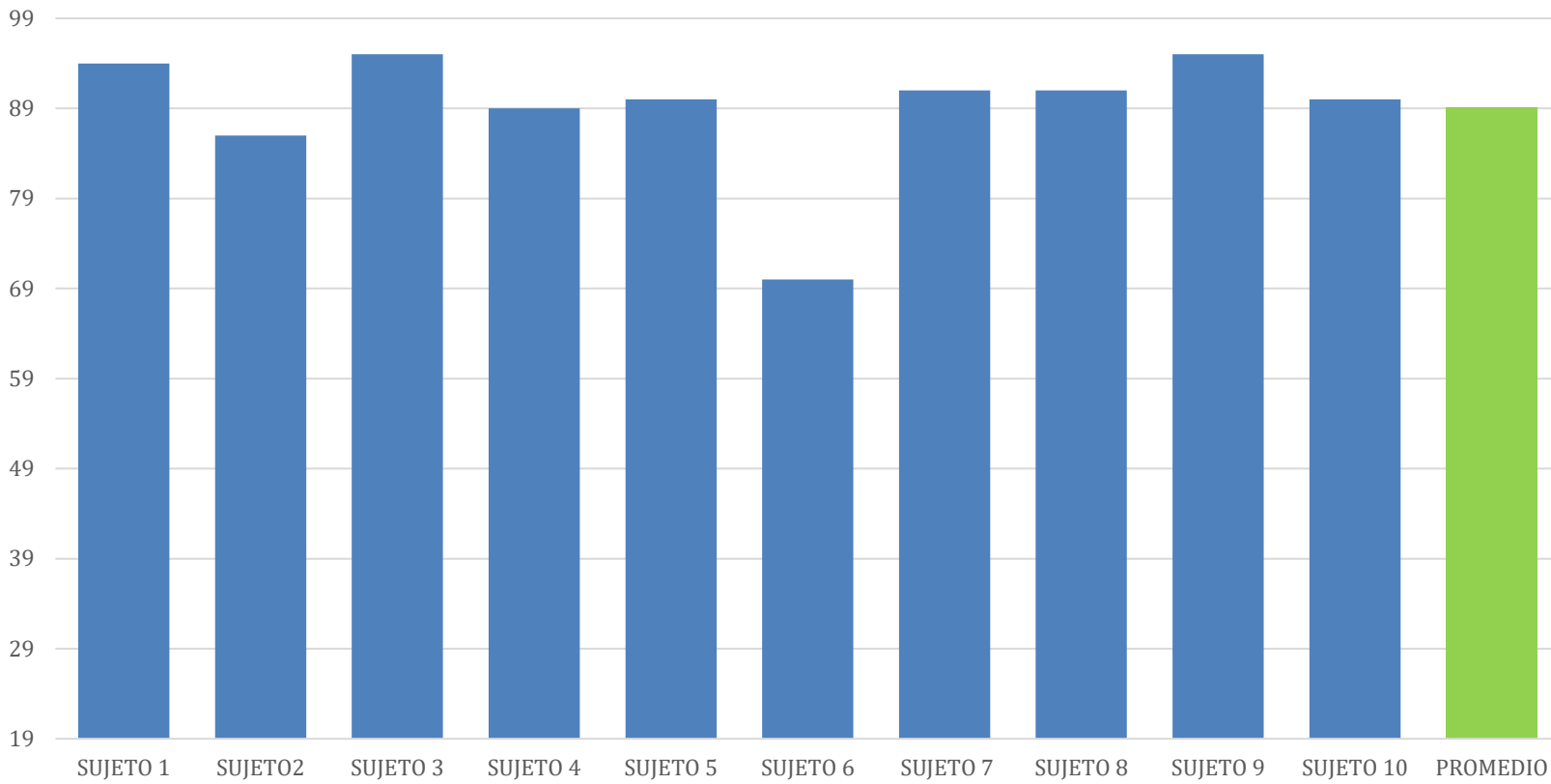


## ANEXOS

### ANEXO 1 PUNTAJES DE ACTITUD HACIA LA CAPACITACIÓN



## ANEXO 2 PUNTAJES DE MOTIVACIÓN LABORAL



### ANEXO 3 MEDIDAS DE CORRELACIÓN

