



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA MOTIVACION DE LOGRO ANTE LA
CAPACITACION EN UN GRUPO DE EJECUTIVOS
DE VENTAS

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
MA. EUGENIA FONSECA CHAVEZ
YOLANDA DE LA MORA

DIRECTOR DE TESIS. DR. LUCIO CARDENAS RODRIGUEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD: DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA



MEXICO, D. F.

SEPTIEMBRE 1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

INDICE

| | |
|---|-----|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I | 5 |
| Esquemas de la motivación | 5 |
| Teorías de la motivación en la industria | 11 |
| La importancia de la motivación en la industria | 34 |
| Tipos de motivación | 36 |
| Capítulo II | 47 |
| Definición de capacitación | 47 |
| Para que sirve la capacitación | 51 |
| La importancia de la capacitación | 54 |
| La función de capacitación | 62 |
| Tipos de capacitación | 88 |
| Capítulo III | 96 |
| Motivación y capacitación | 96 |
| Capítulo IV | 107 |
| Metodología | 107 |
| Planteamiento del problema | 108 |
| Hipótesis de trabajo | 109 |
| Hipótesis nula | 109 |
| Hipótesis alterna | 109 |
| Variable independiente | 109 |
| Definición conceptual | 109 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Definición operacional | 110 |
| Variable dependiente | 110 |
| Definición operacional y conceptual | 110 |
| Sujetos | 111 |
| Diseño | 111 |
| Tipo de estudio | 111 |
| Instrumento | 112 |
| Prueba estadística | 115 |
| Procedimiento | 115 |
| Resultados | 116 |
| Discusión y conclusión | 121 |
| Limitaciones | 130 |
| Sugerencias | 131 |
| Anexos | 133 |
| Bibliografía | 136 |

INTRODUCCIÓN

En lo fundamental, esta investigación tiene el propósito de conocer en qué medida un curso de capacitación puede modificar la motivación al logro, haciendo hincapié en que el objetivo es aportar a las organizaciones empresariales la idea de que un curso de capacitación puede ayudar a aumentar, disminuir o neutralizar la motivación en el personal y de esa manera abrir una brecha más en este campo de estudio.

En la actualidad las estructuras organizacionales tienen que combatir ciertas demandas, como la falta de motivación de su personal y la capacitación, con el objeto de que aumente su productividad y la calidad de su trabajo, entre otras cosas.

Por esta razón las organizaciones empresariales se han preocupado por invertir tiempo, dinero y esfuerzo en su personal para que éste procure alcanzar los niveles máximos de excelencia, que es precisamente uno de los objetivos urgentes de nuestro país, en cuanto a trabajo, para poder competir con otros mercados.

Hasta ahora se han llevado a cabo múltiples estudios de la motivación y la capacitación en las empresas. Los resultados nos indican que cada uno de estos factores son tan importantes, y al parecer individualmente diferentes en su aplicación, no obstante se conjugan en el momento de analizar la dualidad empresa-empleado, producción-calidad, para tomarlas como un camino donde puedan satisfacerse las necesidades existentes en cada una de las organizaciones que procuran cubrir para salvar sus objetivos.

En el presente estudio se consideran cuatro capítulos: el primero contiene los esquemas de la motivación y su propósito es el de esclarecer la idea de lo que significa el surgimiento de la motivación descrito por Dunnette (1976), así como el esquema de Arias G. (1989) que conforma el aspecto laboral. En otro apartado de este capítulo se estudian la motivación, las cuales nos proporcionan una fuente y un respaldo a nuestra investigación y con ellas podemos interpretar los resultados de manera más objetiva. Se alude a autores como Maslow (jerarquía de las necesidades); Herzberg (teoría dual, satisfacción e insatisfacción); Mc'Clelland (teoría de la motivación al logro y las subcategorías); Cristina Enciso (aportaciones a la motivación del logro); Aldelferd (tres niveles de necesidades), entre otros. El tercer tema de este capítulo se refiere a la importancia de la motivación laboral en

sus aspectos más sobresalientes. Y el cuarto tema incluye los tipos de motivación que nos ayudan a distinguir cuál de ellos es la guía en distintas situaciones en que se encuentra el ser humano y así poder motivarlo.

El segundo capítulo comprende cinco temas: el primero es la definición de lo que significa capacitación, la cual nos ayuda a ubicarnos en el objetivo esencial. La finalidad del segundo tema es saber para qué se utiliza la capacitación; aquí se muestra en forma resumida lo que algunas empresas hacen al utilizar la capacitación. El tercer tema es la importancia de la capacitación, formulándose una serie de beneficios que generan el llevar a cabo un adecuado curso de capacitación. El cuarto tema aborda la función de la capacitación, es el proceso que proporciona la ubicación de las necesidades para llevar a cabo la elaboración de un curso de capacitación con responsabilidad. El quinto tema se refiere a los tipos de capacitación, resaltando el momento y la forma de impartir un curso.

El tercer capítulo muestra la motivación y la capacitación, compartiendo un fin y estableciendo una necesidad latente en cada estructura organizacional, aquí es precisamente donde se trató de analizar como se conjugan estos dos factores.

El cuarto capítulo se refiere a la metodología empleada en la investigación, tales como la justificación, la pregunta de investigación, las hipótesis de trabajo, la hipótesis nula y la hipótesis alterna; asimismo, las variables fueron la capacitación como variable independiente y la motivación al logro como variable dependiente. El diseño que se utilizó fue de dos muestras independientes: Los sujetos fueron 42, muestra que correspondió a la población total de la empresa; el instrumento en que se apoyó el estudio fue la escala tipo Lickert de motivación al logro validada y confiabilizada por Díaz Loving y Andrade Palos (en prensa, 1981). La forma estadística que se utilizó para el análisis de los resultados fue la prueba t para muestras pequeñas.

Para finalizar se presentan las conclusiones, discusiones, limitaciones y sugerencias a las que llegó la presente investigación.

CAPÍTULO I

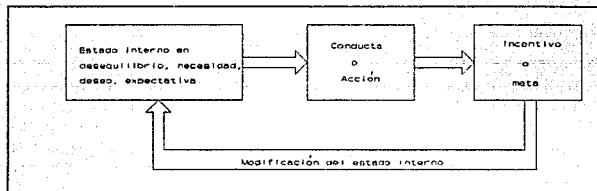
ESQUEMAS DE LA MOTIVACIÓN

Todo organismo vivo es movido por impulsos internos que energizan, dirigen y regulan la conducta a ciertos fines u objetivos, íntimamente relacionados con la forma de satisfacer las necesidades fisiológicas básicas. En los primeros años de su vida sus intereses los centra en cubrir estas necesidades. Conforme el sujeto va madurando, sus motivos aumentan en número y se vuelven más complejos, el medio ambiente juega un papel determinante provocando conductas selectivas aumentando su actividad, en la búsqueda de una homeostacia.

Meyers (1985), asegura que el ser humano lleva consigo una serie de incentivos que estimulan su conducta y lo conduce a objetivos que a menudo son inconscientes del comportamiento y se derivan de las necesidades humanas fundamentales; Meyers llama a éstos, "motivadores".

La motivación es importante en una estructura organizacional porque es "la fase de acción de la conducta" (Dunnette, 1976). Es lo que hace que un empleado logre objetivos y metas.

Hasta ahora la motivación dentro de la psicología del trabajo no es completamente entendida, su proceso es complejo y se ha tratado de explicar en diferentes formas. Como ejemplos se tiene el esquema realizado por Dunnette (1976).



El modelo explica que el comportamiento del ser humano está en función de la "respuesta a estímulos asociados con un estado hipotético interno en desequilibrio" (Dunnette, 1976), lo cual indica que tendrá conductas encaminadas al alcance de una meta o un incentivo que anticipa ser satisfactorio y modificará su estado interno logrando el equilibrio, por lo tanto, el logro de la meta conducirá a un cambio en el estado en desequilibrio y a un cambio en la fuerza del nivel que impulsa al individuo hacia la acción.

Para tratar de comprender la motivación en la industria se esbozan cuatro complejidades del modelo de Dunnette (1976).

Primera complejidad: identificación y denominación.

Los motivos no pueden observarse y esto hace que sea difícil su identificación. Su descripción debe derivarse de inferencias basadas en otras conductas; estas inferencias rara vez son tan sencillas o tan precisas porque existen conductas semejantes que pueden surgir de motivos básicos muy diferentes y distintas conductas pueden resultar a menudo del mismo motivo básico. Se observa entonces que tiene un alto grado de dificultad al hacer la identificación o denominación de motivos.

Segunda complejidad: configuración de motivos.

Un motivo rara vez existe solo. El ser humano puede experimentar diversas anticipaciones internas o deseos debido a que se pueden encontrar a diferentes niveles o fuerzas, los cuales son satisfechos o frustrados, esto no quiere decir que van a la par, sino que a veces están en conflicto.

Tercera complejidad: La diferencia entre los individuos.

"El ser humano es individualmente diferente "(Freud y Maslow en Arias G., 1989), debido a lo cual los motivos difieren en las personas, así pues un ser humano satisface con mayor rapidez su necesidad o motivo que

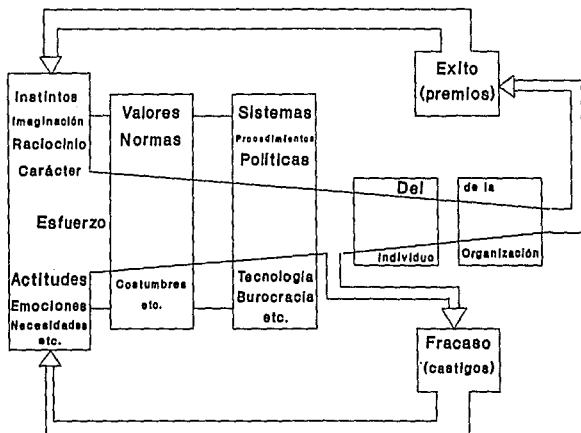
otro, ya que su meta es diferente.

Cuarta complejidad: naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta.

En este caso, algunos motivos, como serían las necesidades fisiológicas (hambre, sed, sexo), se ven debilitados por la satisfacción parcial a éstos, otros se fortalecen: aquellos que se basan en la anticipación del goce hasta el logro de la meta. Estos motivos muchas veces no disminuyen al conseguir la meta, sino que adquieren propiedades motivantes; aumenta el deseo de anticipación y posteriormente se fijan metas más altas. A partir de lo que son los motivos fisiológicos se presenta la dificultad de determinar si X motivo debe clasificarse como satisfactor o motivador. La importancia de tener clasificados estos factores es que dentro de la industria, en un momento dado, se desea mantener determinada conducta en los empleados para los fines de producción de la misma empresa. Otro aspecto que debe tomarse en cuenta es que la motivación se va modificando conforme se logran las metas, sin saber precisamente cuál va a ser la conducta que se adquiera posteriormente (Dunnette, 1976), lo que nos coloca en posición de alerta para ayudar a comprender mejor la

motivación humana.

Es posible que ahora nos percatemos de las dificultades por las cuales han tenido que pasar los psicólogos del trabajo para comprender la motivación en la estructura organizacional. Años antes se propuso un esquema aún más elaborado que el de Dunnette; el de Arias Galicia, que en 1963 formula su modelo motivacional dentro de la industria.



Arias Galicia explica que el individuo desarrolla conductas influenciadas por la organización y el ambiente cultural, que lo guían a sus propios objetivos, a los de la empresa y lo llevan, en consecuencia, al éxito, que significa premios, o al fracaso, que significa castigos. El mismo autor menciona que entre más acordes sean los objetivos de la empresa y del individuo será más fácil llegar a las metas tanto de una como de otra parte.

El individuo, motivado por la organización, está encaminado a una determinante en su labor: si su respuesta es la deseada por la empresa ésta será premiada, en caso de que su respuesta no contribuya a los fines de ella y sí a los del individuo, éste será sancionado (castigado). Según Arias Galicia (1989), siguiendo estos pasos se dará un aprendizaje que trascenderá en el empleado.

El esquema es en cierto modo más amplio que el de Dunnette. En este caso el individuo debe satisfacer sus necesidades y las de la empresa con el fin de obtener recompensas gracias a su esfuerzo, o castigos de acuerdo con su incumplimiento.

Para poder entender con mayor precisión este tema es menester revisar brevemente algunas teorías motivacionales, dentro de la industria, que han sido teorías fundamentales y cimientos del tema de la motivación humana. Además de no ser teorías universales son

teorías universales son prototipos de situaciones tradicionales en el ser humano; no obstante, existen grandes hombres que no se rigen por ellas porque les interesa lograr niveles más altos.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA

Es necesario mencionar este tema por la información general y específica que proporcionan las teorías en el área de interés especial dentro de la estructura organizacional que es la motivación. Y para iniciar la tomaremos en cuenta cómo algunas de las principales teorías que encajan en los esquemas motivacionales expuestos anteriormente.

Una de las teorías principales es la de Herzberg, que menciona dos tipos de necesidades esenciales; éstas concuerdan también con los esquemas motivacionales, principalmente el de Dunnette (1976) Helas aquí:

- 1) La necesidad derivada de su naturaleza animal, es decir, la de evitar el dolor y la privación (pertenecientes a los factores higiénicos).

- 2) La necesidad derivada de su naturaleza humana, esto es, de realizarse y desarrollarse (factores motivacionales).

Al comparar los dos aspectos con el esquema de Dunnette encontramos que existe un desequilibrio interno, activado por el dolor o privación de algo, por lo tanto, ésta necesidad guiará al ser humano a ejecutar una acción o una conducta que conducirá al retiro de esta punición para satisfacer una meta. Herzberg explica que si los factores higiénicos están ausentes producirán insatisfacción, y si están presentes llevarán a una satisfacción; por otra parte, si los factores motivacionales, que son desarrollo y realización, además de condición humana, se encuentran presentes, el individuo no tendrá desequilibrio en su estado interno al igual que si no se encuentran.

En cambio Maslow (1954), según su teoría, menciona que el ser humano es tan impredecible que su jerarquía de necesidades sólo es un prototipo de situaciones tradicionales humanas que marcan la posibilidad en la lógica.

Arias Galicia (1989) menciona que la pirámide de necesidades de Maslow es fuente y principio de muchas otras teorías que no han sido totalmente reconocidas, tal es el caso de Clayton Alderferd (1972). Este autor postula tres necesidades

fundamentales similares a las de Maslow (a las cuales nos referiremos más adelante).

Maslow dice que las necesidades de hambre, sed, abrigo, etc; pertenecen al primer nivel de su jerarquía, tomando en cuenta que el hombre, como otros animales, tiene una fuerte tendencia hacia la propia conservación. Las necesidades fisiológicas son las de mayor jerarquía en la pirámide, ya que tienden a ser las más fuertes mientras no se satisfagan en alguna medida. "Son las necesidades fundamentales que sostienen la vida misma", dice. Cuando el hombre satisface sus necesidades fisiológicas entonces otros niveles de necesidad se convierten en importantes, éstos motivan y dominan el comportamiento del individuo (él los llama preponderancia) en base a dos principios: el principio de carencia; cuando las necesidades están satisfechas no surgen como motivador, se actúa para satisfacer carencias. El principio de progresión; escala la jerarquía de necesidades en un orden estricto, hasta que el nivel inferior se satisface se escala el siguiente. Cuando surge una necesidad posterior al primer nivel, se experimentan las tensiones relacionadas con las necesidades de seguridad, de orden, de reglas protectoras y en general de evitar riesgos. Estas necesidades son frecuentemente satisfechas por un salario adecuado, seguros, o por un sistema de alarma contra ladrones para la casa u oficina, etcétera. De acuerdo con este autor, el individuo tendrá su

atención puesta en una carencia mientras no sea cubierta; así irá en ascenso en la escala de necesidades hasta llegar al nivel de autorrealización; en esta necesidad hay un incremento en la satisfacción: cuanto más se satisface mayor será su necesidad para satisfacerla.

Investigaciones a este respecto identifican tendencias que incrementan la importancia de las necesidades de jerarquía superior ante las necesidades de orden inferior. También se ha encontrado que las necesidades varían de acuerdo con el nivel de estudios, el tamaño de la empresa, o la ubicación geográfica.

Existen otras clases de necesidades de seguridad, entre las cuales pueden mencionarse las económicas y las físicas. Una vez que el hombre alcanza cierto nivel económico surgen las necesidades físicas. Desea la seguridad de que va a permanecer en su trabajo, no quiere preocuparse por la pérdida de ganancias debido a su edad avanzada ni por accidentes en situaciones no adecuadas.

Cuando las necesidades de seguridad han sido satisfechas, el individuo se preocupa menos por ellas: luego empieza a tratar de establecer relaciones interpersonales, y el éxito relativo de necesidades sociales vendrá cuando se sienta aceptado y apreciado por los demás; este nivel se encuentra relacionado con la familia,

las necesidades sociales, las amistades, las mementos, etcétera.

Debido a que el hombre es un ser social tiene las necesidades de pertenencia, es decir, su aceptación entre diversos grupos; es entonces cuando las necesidades de afiliación se vuelven dominantes y una persona se esforzará por obtener relaciones significativas con los demás. En estudios realizados por Schaster (1959), Shipley y Veroff (1952), Herzberg, Mausner y Snyderman (1954), se descubre que hay otros matices de la motivación en el aspecto afiliativo, que pueden surgir de situaciones similares a las que se dan cuando el sujeto tiene la necesidad de seguridad. Otro punto importante es el estudio realizado por Shachter, Shipley y Veriff. Ellos coincidieron en la existencia de un determinado "grado de ansiedad" que puede deberse a la amenaza de un daño físico o al rechazo personal (Dunnette, 1976).

Después que el individuo comienza a satisfacer sus necesidades de pertenecer a algo (por lo general ser algo más que miembro del grupo) siente la necesidad de estima, esta representa el ego del hombre, de un hombre activo que desea una posición reconocida por los demás, de cierto prestigio y de una alta evaluación de sí mismo.

La satisfacción de estas necesidades de estima producen

sentimientos de confianza en sí mismo, prestigio, poder y control. Una vez que las necesidades de estima comienzan a ser satisfechas las necesidades de autorrealización se vuelven dominantes, es cuando surge la necesidad de desarrollar al máximo el potencial humano propio.

Cada persona tiene diferentes niveles de logros y, por tanto, distintas metas y diferentes formas de llegar a ellas. Pero, al parecer, en lo que no difieren es en que todo ser humano posee un motivo fundamental, el logro de una meta.

McClelland, en su investigación, encontró que:

- 1) Al esforzarse por una meta, los sujetos con un alto motivo de logro se sienten recompensados por la consumación de los resultados.
- 2) Lo que constituye el logro para una persona diferirá para otra.
- 3) El logro para un individuo depende, en parte, de la posibilidad de alcanzar la meta.
- 4) Quien posee un alto nivel de necesidad de logro procura

metas importantes con posibilidad de ser alcanzadas.

- 5) Se manifiesta desinterés por tareas en extremo fáciles o difíciles que no producen la sensación real de ser consumadas.

Al relacionar estos descubrimientos con la motivación en la industria, se puede establecer lo siguiente:

- 1) Determinar cuán importante es el nivel de logro de cada empleado.
- 2) Determinar qué metas son importantes y razonablemente alcanzables.

Según Dunnette (1976), "es posible estructurar los trabajos de manera que ofrezcan a los empleados motivos por el logro de mayores oportunidades. Aún mas importante es desarrollar el motivo del logro entre empleados que de otra manera no estarían dispuestos a aportar su colaboración".

Al parecer la intención de Maslow fue la de esquematizar un modelo típico que funcionara regularmente o, por lo menos, la mayor parte del tiempo, aunque no descartaba la idea de que

Motivación

existieran grandes excepciones, como ya se había mencionado anteriormente. Un ejemplo de ello podrían serlo Gandhi, Che Guevara y algunos otros que sacrificaron necesidades primarias o principales en favor de otras no tan importantes.

La teoría de Maslow conlleva algunas implicaciones muy amplias para la organización industrial:

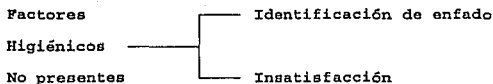
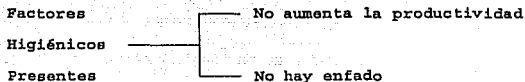
- 1) Es importante descubrir la ubicación dentro de la jerarquía de satisfacción de necesidades para trazar un plan sobre los objetivos motivadores.
- 2) Los intereses de la organización se cumplen satisfaciendo primero todas las necesidades inferiores de los empleados para que se sientan motivados por el logro creativo y las necesidades de autorrealización (Howell, 1979).

Herzberg explica que el ser humano, como empleado de una estructura organizacional, puede atender a factores que tienen dos funciones: 1o. estando presentes las funciones éstas no aumentan la productividad y no motivan; 2o. si no se encuentran presentes estas funciones pueden atraer enfado y disgusto.

A estos factores o funciones les llamó factores higiénicos o

Motivación

extrínsecos.



Existe igualmente otros tipos de factores a los que él llama "factores motivacionales" o "intrínsecos", estos conllevan otros dos factores:

- 1) Si están presentes conducen a incrementar la productividad o a adoptar actitudes positivas y motivarse, por lo cual existirá satisfacción.
- 2) Si estos factores no se hallan presentes, a diferencia de los factores higiénicos no presentes (en los cuales no existe disgusto), solo existirá la no satisfacción y sin

disgusto.

Esta teoría muestra que el empleado puede motivarse siempre y cuando quienes se dediquen a los Recursos Humanos identifiquen cuáles son las necesidades, las actitudes tanto positivas como negativas de los empleados, así como el descubrir lo que perturba el funcionamiento correcto de la estructura organizacional.

Herzberg da una posible solución, en comparación con los esquemas motivacionales, específicamente en la complejidad de la identificación, al proponer los factores motivantes que son:

Factores motivacionales o intrínsecos que son:

- Desarrollo profesional y aprendizaje (realización)
- El trabajo en sí mismo
- Reconocimiento
- Logro
- Responsabilidad
- Ascenso
- Crecimiento

y Factores higiénicos que son:

- Condiciones físicas del trabajo
- Salario
- Relaciones interpersonales
- Posición
- Políticas y administrativas
- Supervisión
- Seguridad
- Factores en la vida profesional
- Vida personal

Herzberg, en sus investigaciones, llegó a la conclusión de que los factores que controlan la satisfacción y la insatisfacción son diferentes, los que a su vez tienen su función en dos conjuntos distintos de necesidades: 1) El grupo básico biológico que pertenece a los factores higiénicos incluye los alimentos, la evitación del dolor, etc., y otros que al darse el aprendizaje se asociaron (por ejemplo, el dinero); y 2) Las necesidades de logro y autorrealización, los que pertenecen a los factores intrínsecos o motivacionales. Al tener conocimiento de estos factores propone escalas diferentes: una para medir la satisfacción y otra para medir la insatisfacción (Howell, 1979).

Si las empresas desean motivar a sus empleados, Herzberg dice que es necesario hacer algunos cambios en los factores intrínsecos. Esto implicaría algunos aspectos, como son: el reconocimiento en un trabajo bien realizado (retroinformación), el enriquecimiento del puesto (trabajo más interesante), las promociones, la autonomía, etc. Sin embargo, lo que hacen las empresas de hoy es cubrir las necesidades básicas del trabajador al dar prestaciones y ambiente de trabajo, esperando que haya un aumento en la motivación, y lo único que se consigue es un "cierto estado neutral" (Howell, 1979).

Lo que se puede ver en las teorías de Herzberg y Maslow es la necesidad de alcanzar algo, de lograr una meta (con lo que el sujeto obtiene placer). En nuestra sociedad, como en otras, a pesar de existir variables culturales se entabla una marcada importancia en la competencia y el éxito (ejemplo de ellos son las olimpiadas, por ser algo más conocido), el sujeto, cuando se encuentra en esa situación y llega al término de la tarea, sentirá placer si obtiene lo deseado.

Al analizar un gran número de investigaciones en forma sistemática se encontró que los factores importantes en la necesidad de lograr algo son: 1) el tipo de tarea que una persona emprende, 2) la clase de trabajo que se efectúa una vez emprendida la tarea, y 3) el grado de satisfacción que la persona experimenta

Motivación

cuando la termina.

El Dr. Miguel Jusidman Rapaport (1986) realizó investigaciones recientes retomando los estudios hechos por Arias Galicia. En éstas menciona que el ser humano normal ha satisfecho sus necesidades, por lo menos, en tres cuartas partes sólo en los niveles jerárquicos propuestos por Maslow, como son los niveles fisiológicos y el nivel de seguridad. En cambio, en los niveles de afiliación, de estima y de autorrealización se encuentran satisfechos en menos de 50% (hasta ahora no se da respuesta del porqué de estas cifras).

A diferencia de Maslow y Herzberg, Mc'Clelland menciona tres tipos de motivadores en el ser humano que lo impulsan a diferentes logros y a diferentes posiciones en la sociedad, y es precisamente la teoría de Mc'Clelland. La que será fundamental en esta investigación, porque él es uno de los precursores de la motivación al logro. Los tres motivos, según Mc'Clelland, son: motivación de logro, motivación de poder y motivación de afiliación. La motivación de logro, propuesta por este investigador, es la que deberá tener cualquier individuo para que exista desarrollo en un país.

La teoría se basa en que la cultura influye sobre el ser

humano incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país (lo importante es la motivación de logro que los individuos de tal nación posean).

Este autor hace del factor logro el centro del desarrollo económico, el cual se origina en el individuo primeramente por la influencia que los padres ejercen sobre él. Factores tales como confianza, libertad, afecto y responsabilidad son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el motivo de poder.

Para Mc'Clelland (1968) la motivación "es una red asociativa entonada efectivamente y dispuesta en una jerarquía de fuerza o importancia dentro de un individuo. Alrededor de una experiencia afectiva crecen racimos de expectativas o asociaciones que vendrían a ser las motivaciones". Esta teoría se basa en factores culturales. Tal vez estas expectativas no han sido desarrolladas en el individuo mexicano por carencia de factores culturales que permitan este desarrollo.

Las necesidades del ser humano de actuar dentro de un ámbito social, así como la búsqueda de metas y en consecuencia la satisfacción de realizar cosas siempre mejor, es una forma de

Motivación

comportamiento que en su mecanismo de actualización tiene características específicas y es lo que en su teoría se llama motivación de logro; sus características son:

- 1.- Realizar cosas paso a paso
- 2.- Aceptar la acción en un riesgo moderado
- 3.- Sentirse estimulado por una situación de retos sin interesarse en situaciones donde el alto riesgo existe.
- 4.- Buscar metas sucesivamente.
- 5.- Desear tener siempre un punto de relación que señale el resultado de sus esfuerzos, bien sea un estado o sentido positivo o negativo. Esto se llama en inglés Feed-Back, y el término en español sería "retroinformación".

Si la necesidad interior determina la conducta de un individuo y lo dirige hacia el objetivo de ejercer influencia en otros seres humanos, esto demostraría la motivación de poder.

Lo que caracteriza a esta necesidad de influenciar en otros, de hacer que otros lleguen a compartir nuestros pensamientos y puntos de vista, es siempre la motivación al poder, aunque se trate de ayudar a otros y prestar ayuda a pesar de que no haya sido

Motivación

solicitada.

La relación de influencia, según Mc'Clelland, tiene tres objetivos diferentes: cuando la satisfacción de poder recae en el mismo individuo que lo ejerce, se trata de poder personal, llegando al extremo de manifestarse en acción más o menos dictatorial. Cuando la persona motivada por el poder muestra sensibilidad hacia sentimientos y necesidades ajenas y las satisface prestando sus servicios y dando ayuda a los demás, se trata de poder de socialización. Ejemplos de ello serían un maestro, un médico o un trabajador social, que son personas con poder de socialización al ejercer un beneficio hacia los demás. Las personas motivadas por este factor tratan de influir sobre las demás, pero cuando responden a una necesidad afectiva y está implicada la palabra amistad entonces hablamos del poder de afiliación, que se manifiesta en la consecución de una relación afectiva con otras personas. Esta puede ser de cualquier tipo, con tal que sea un fin en sí misma. El poder de afiliación se caracteriza por un profundo deseo de gustar, de ser aceptado, de establecer, restablecer o mantenerse en una relación cálida y directa con un semejante o con un grupo.

Las necesidades mencionadas por este autor se dan en base a condiciones de una amplia variedad de incentivos aprendidos en los

primeros años de vida.

Además de estos tres tipos de motivadores, existe una serie de subcategorías de logro que son presentadas a continuación.

Deseo: es una fuerte necesidad de alcanzar la meta de logro.

Actividad: si se trata de una historia de logro, alguien realiza activamente algo con el objeto de obtener una meta de autorrealización. La actividad puede ser manifiesta o mental y su resultado puede tener éxito, dudoso o negativo.

Anticipación al fracaso: es cuando existe una sensación de fallar en la consecución de la meta al logro.

Anticipación al éxito: como la palabra lo indica, es la sensación de que la meta se está alcanzando satisfactoriamente.

Obstáculos: cuando se piensa que la autorrealización puede ser contrastada o bloqueada de algún modo; existen dos tipos de obstáculos:

a) obstáculo exterior: proviene del mundo exterior, del

ambiente que rodea al sujeto.

b) obstáculo personal: cuando la persona lleva a cabo las metas de logro que se ha propuesto se siente intimidada, limitada e impedida en esta realización por falta de confianza, por una situación conflictiva, por incapacidad de tomar una decisión o por alguna frustración del pasado.

Sentimientos: existen dos tipos de sentimientos:

a) Sentimiento positivo: es la sensación de satisfacción, placer, orgullo de la persona que persigue una meta de satisfacción, placer en el desarrollo de la autorrealización por el hecho mismo de cumplirlas.

b) Sentimiento negativo: sensación o frustración, depresión o insatisfacción de la persona que persigue una meta de autorrealización.

Ayuda: cuando en la realización de una meta de logro alguien simpatiza con la persona motivada y le presta ayuda.

Tema: cuando en la realización de una meta de logro la mayor parte de la historia se refiere a la consecución de una autorrealización.

En los años de investigación que ha invertido Mc'Clelland, dentro de la industria, se ha percatado que hay una diferencia muy significativa en la necesidad de logro de cada individuo. Esto se debe a la influencia que recibe al ser capacitado. Al referirse a estas diferencias hace notar que el individuo con un elevado nivel de necesidad de logro se inclina por las tareas complicadas, pero que le aseguran cierta probabilidad de éxito, o que el sujeto recibe retroalimentación en su actividad de tareas concretas, o tiene control directo de lo que sucede.

A lo anterior Howell (1979) refiere que lo práctico de esta teoría es evaluar al mismo tiempo el nivel de logro y los requisitos que pide la empresa en los empleados para de allí asignar los puestos correspondientes de acuerdo con su nivel de necesidad de logro. Aunque el inconveniente sería el grado de dificultad del puesto y el nivel de logro de cada individuo al querer encontrar una concordancia en los dos aspectos.

Cristina Enciso (1976) desarrolló una investigación sobre la motivación de logro en un grupo de burócratas, desde un punto de vista socialista. Ella lo especifica de la siguiente manera, en un primer plano individual. "El logro es una consecución equilibrada en distintas áreas de la vida en las que el sujeto tiene distintas fuentes de gratificación y no limita su

satisfacción a una sola área; así, podríamos incluir aspectos de orden afectivo, laboral, social y político."

Además, desde un punto de vista general, Enciso hace notar que para que un pueblo tenga motivación de logro será necesario que "se unifiquen intereses y se pueda saber que el producto del trabajo beneficiará a todos por igual".

Esta idea lleva consigo un probable enfoque socialista mencionado anteriormente, diferente del propuesto por Mc'Clelland que en sí es mercantilista, capitalista y muy idealista (Madsen, 1972 en Enciso, 1976). Es posible que este enfoque, de Enciso sea más apropiado a nuestro país, ya que Mc'Clelland basa sus estudios en países extranjeros, es decir, difiere en culturas.

Las investigaciones realizadas por Mc'Clelland en diferentes países obtuvieron grandes satisfacciones con resultados convincentes, si se menciona el resultado de algunas hipótesis es porque se habla de la "calidad de la gente", de sus valores y sus motivaciones; desde este punto de vista sería importante aplicarlo a nuestro país para tener parámetros de conocimientos en estos dos aspectos.

El caso es que esta teoría, al parecer, está influenciada

por un enfoque social y no uno laboral; en cambio, una teoría que al parecer no ha sido muy estudiada -pero no por eso menos interesante- es la de Alderferd. Esta teoría es conveniente desde el punto de vista lógico intuitivo y resulta adecuada para el mundo de la industria, ya que la aplicación directa a los escenarios de trabajo es importante.

Alderferd (1972) postuló tres niveles de necesidades que están ampliamente relacionados con la teoría de Maslow. En un primer nivel habla de la supervivencia física que comprende la alimentación, el agua, la vivienda y el salir incólume físicamente. Si todo lo relacionamos con los dos niveles principales mencionados por Maslow (fisiológicos y de seguridad) encontramos que la única diferencia es que Alderferd engloba dos niveles en uno, llamándolo "El nivel de necesidades de existencia".

Para satisfacer las necesidades de este nivel contamos con que el individuo tenga una posición adecuada, una seguridad relativa en el trabajo, prestaciones, un adecuado ambiente de trabajo y encontrar esta categoría ligada a metas confiables, como la posibilidad de adquirir alimento y una vivienda digna.

En cambio, las necesidades de relación propuestas como segundo nivel pertenecerían a las necesidades de afiliación de la jerarquía

de Maslow; por tanto, este nivel se designa a las interacciones con otras personas y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y el sentido de pertenecer al grupo, la atención en el trabajo mediante el trato social con los compañeros, y fuera del ámbito laboral mediante la familia y los amigos.

Las necesidades de crecimiento se centran en el yo e incluyen el deseo de desarrollo y progreso personal. Se les atiende únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades. A esta categoría pertenecen la autoestima y la autorrealización; según Maslow, ambos aspectos (la estimación y el crecimiento) deben ser satisfechos en lo posible.

La frustración de una de las necesidades superiores propuestas por Alderferd son las de relación; por ejemplo, el empleado siente la necesidad de relación, pero si ésta no se satisface renunciará a ella y se centrará en las necesidades de existencia; ya en la práctica significará que el empleado exigirá un salario más alto y mejores prestaciones a fin de compensar el fracaso.

Hackman y Oldham (1976) establecen la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos, los cuales a su vez aumentan la motivación, el

rendimiento, la satisfacción con el empleo, todo ello a condición de que el sujeto desde el principio tenga una gran necesidad de crecimiento.

Hackman y Oldham (1976) coinciden con el nivel de crecimiento propuesto por Alderferd. La pequeña diferencia es que los dos psicólogos establecen su teoría basada en las características del puesto y solamente toman en cuenta este último nivel. Esta teoría no ha sido estudiada a profundidad, por lo cual no se asevera nada. Pero se dice que "cuanto más interesante sea el trabajo producirá mayor interés en su desempeño". A estas características se les llama diversidad de habilidades y se forman por la unidad de un puesto que consiste en hacer una unidad entera, sin completar un producto, o en fabricar una parte, como sucede en la línea de montaje.

El hecho de realizar un producto en su totalidad crea más significado que sólo hacer una parte; a esta característica se le llama identidad de tareas.

Otra de ellas es la importancia o trascendencia que el trabajo tiene para la vida y el bienestar de los demás; por ejemplo, el puesto de mecánico de aviones influye en la vida del público, por lo cual se le concede más valor que a otro con poca o nula

repercusión en los demás; a este nivel se le llama importancia de la tarea.

Además, se debe tomar en cuenta el grado de importancia que tiene un empleado en la programación y organización del trabajo. Cuanto más subordinado esté el puesto a su rendimiento e iniciativa, mayor será el sentido de responsabilidad. En efecto, el empleado sabe que la realización correcta de su tarea se basa más en sus habilidades que en los del supervisor; a este nivel se le denomina autonomía.

En tanto que el último nivel, llamado retroinformación, denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre la calidad de su rendimiento (Schultz, 1985).

LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA

Debemos mencionar algunos aspectos que sobresalen en la motivación, específicamente en la industria, como son:

-El incremento en los esfuerzos de las aptitudes del

empleado.

-La satisfacción de realizar tareas.

-La búsqueda de la compatibilidad industria-empleado
(integración de recursos humanos con la organización -
congruencia de objetivos-).

El trabajo constituye una parte importante del núcleo de la vida humana, por lo tanto el trabajador (recurso o activo), como le llama Halloran (1982), es la arteria principal que mueve la estructura organizacional; sin ella la empresa se vendría abajo. Por esta razón las estructuras organizacionales se preocupan por encontrar las necesidades y motivos que impulsan a sus empleados a trabajar para después ubicarlos de acuerdo con sus necesidades y con las propias necesidades de la empresa, sobre todo si ésta desea alcanzar el éxito.

Una de las formas para que una empresa llegue al éxito es que tenga la habilidad de crear suficientes valores que compensen las cargas impuestas a quienes contribuyen con recursos. Cada uno de los participantes, en su esfuerzo organizado, está comprometido en una actividad cooperativa para lograr satisfacciones personales de tipo económico y no económico (Albers, 1984).

Estos valores deben ser afines a los de la cultura que rodea

a la empresa para que no exista desubicación en el empleado y éste se sienta aceptado en dicho medio. Además de que la empresa es un factor importante para él, "las personas que trabajan en una empresa organizada lo hacen porque no pueden luchar solas por la satisfacción de sus necesidades, deseos o expectativas, y si la organización no satisface los motivos personales de quienes contribuyen con sus recursos no podrá sobrevivir" (Albers, 1984).

Hasta ahora hemos observado que la motivación es de gran importancia en la industria, pero la persona que se encarga de hacer efectiva la decisión de motivar deberá tener conocimientos acerca de los motivos y necesidades que causan el comportamiento para un fin determinando, sobre todo porque éstos se encuentran dentro de una persona y lo impulsan a comportarse de cierta manera como se ha visto a lo largo de la explicación del esquema motivacional y las teorías de la motivación ya revisadas.

TIPOS DE MOTIVACIÓN

Las teorías a las que hemos aludido hasta ahora muestran que sus investigaciones se llevaron a cabo en diferentes lugares y situaciones y que al aplicarlas nuevamente dieron resultados

distintos o corroboraron los datos ya obtenidos; quizá esto lleve a pensar cuál de las teorías convenga usar como estrategias motivacionales en nuestro país.

Hay teorías que tienen un alto índice de aprobación y aceptación, pero éstas son muy pocas. Aunque conllevan una serie de necesidades en diferentes categorías, sus efectos en el comportamiento dan pistas a la organización y conducen paralelamente al empleado y a la producción hacia metas definidas, pero falta mucho por aprender e investigar.

Para los que nos dedicamos a los recursos humanos necesitamos de herramientas (un panorama más específico de como motivar al individuo) que ayude a dirigir mejor una empresa.

Para clasificar los tipos de motivación de una forma más simple es conveniente hacer dos grandes divisiones que son: las motivaciones primarias o innatas y la motivaciones secundarias o adquiridas.

En las motivaciones primarias o innatas intervienen factores como son:

Factores físicos: es la postura que asume un organismo como

objeto físico y químico de reaccionar ante la energía que le rodea, como son la gravedad, temperatura, luz y sonido; los cambios de energía que se presentan en los órganos sensoriales, sistema nervioso y músculos.

Factores fisiológicos: es la base orgánica y se manifiesta en las necesidades que tiene el individuo de satisfacer el hambre, la sed, la respiración, la fatiga, el sueño, el sexo, la temperatura, evitación al dolor, eliminación, curiosidad, etcétera.

Estos dos factores son afectados por un tercer factor que es el geográfico, esto es, de acuerdo al clima, temperatura, localización, historia, costumbres, tipo de gobierno, religión, etc. se determina la forma de cubrir las necesidades biológicas del organismo.

Las motivaciones secundarias o adquiridas son afectadas por otros factores como son:

Factor tiempo: el cual está determinado por la historia personal, como el pasado inmediato, la historia educacional, padres, vida doméstica, como contribuyentes en la formación individual y exclusiva que es en el momento

presente.

Factores sociales: Los determina la persona dependiendo de su posición en la estructura social en un proceso de maduración, donde se refuerzan o debilitan diversidad de motivaciones. Algunos de ellos son la autoafirmación, la autoestima, el sentido del deber, la rivalidad, el dar, la pertenencia, recibir afecto y el sentido de responsabilidad.

La formación de estos factores son influenciados por los factores geográficos ya mencionados, así como por el factor mental, por el cual se van acumulando experiencias novedosas que provocan una constante evaluación, conducente a la revisión de actitudes establecidas y virajes a veces abruptos en los acontecimientos de naturaleza emocional.

Los motivos primarios como los secundarios sirven para dar energía y dirigir la conducta en un proceso de equilibrio. Los motivos fisiológicos son relativamente invariables en los seres humanos, tal como lo afirman los resultados en los estudios realizados en diferentes poblaciones primitivas por las antropólogas Margaret Mead y Ruth Benedict (Whittaker, 1971).

Los motivos secundarios (adquiridos) se van dando en el individuo por un proceso de interacción con otros seres humanos en una cultura determinada. Son infinitamente variados y se pueden clasificar como motivos sociales específicos. Para resumirlos Thomas (1923) propone cuatro motivos: los de seguridad, prestigio, respuesta y nuevas experiencias, Murray (1938) hace hincapié en los motivos sociales fundamentales como son: adquisición, orden, éxito, autonomía, agresión y afiliación (citados en Cerda, 1985).

En comparación a los tipos de motivación innata (fisiológicas) que surgen al darse alguna carencia, se encuentran otros que son los tipos de motivaciones psicológicas, formando parte de las motivaciones adquiridas por un proceso de aprendizaje. Autores como Maslow, Alder, Herzberg y Aldelfer hacen referencia a la necesidad de seguridad, aprobación, relacionarse con otros, entre otras están:

Necesidad de éxito.

Mc'Clelland y col. en 1961 al realizar sus estudios de motivación descubrieron que la necesidad de éxito se ve influenciada por factores tales como religión y educación familiar, que proporcionan una formación de dominio o de independencia, evitando márgenes de limitación, rechazo o autoritarismo por parte

Motivación

de los tutores. Otro de los factores importantes para que se dé la necesidad de éxito son las clases sociales, por el estímulo constante que se recibe en la adquisición de retos.

Necesidad de seguridad.

La gente se quiere sentir segura de que, aquello que ha logrado poseer no lo va a perder y además el poder alcanzar lo deseado, así como el de evitar riesgos en el campo profesional, afectivo, económico y familiar. Adoptando conductas como tener una cuenta de ahorros, solicitar seguros contra accidentes, de vida, para la vejez, etc., considerándose respaldado psicológicamente.

En cambio si la inseguridad persiste se pueden manifestar comportamientos como: fanfarronería, jactancia, agresividad, creación de fantasías, celos, envidias, etc. Una persona que vive segura sentirá el placer de la libertad, porque a logrado adaptarse, obteniendo el grado adecuado de "homeostasis psicológica" (Cerde, 1985).

Necesidad de aprobación.

Existen normas establecidas por la sociedad, alrededor de las cuales gira el comportamiento en una constante aprobación o

desaprobación. Desde pequeño, el ser humano trata de ser aceptado primero por los padres y hermanos, después por los amigos, ya en la escuela por el maestro, y en el trabajo por los jefes, tratando de ser aprobado hasta en la forma de vestir. Aunque se puede dar el caso contrario de que si no se cubren las necesidades buscando la aprobación, se puede asumir una conducta contraria, por lo que es importante que exista una reciprocidad.

Necesidad de relaciones interpersonales.

Se creía que el afecto era instintivo, después de algunos estudios se a llegado a la conclusión de que es una conducta aprendida (Cerde, 1985), adoptada desde los primeros días de vida en el infante y gracias al condicionamiento que la madre o nodriza produce en el niño asociando su persona con reforzadores secundarios como: caricias, sonrisas, besos y reforzadores primarios como alimentos, logrando que el simple hecho de ver a la madre produzca en el niño tendencias a desear estar con otros seres humanos a fin de seguir obteniendo lo que le satisface (amor, alimento, aprobación, situaciones agradables para él). El impulso gregario se da en el tiempo en que el niño asocia a la gente con situaciones agradables y se acrecienta cuando se es adolescente y adulto, porque ya aprendió a mantener relaciones interpersonales satisfactorias, las cuales se convierten en situaciones emocionales

Motivación

armoniosas con tendencia hacia una actitud positiva. En la necesidad sexual existe el amor al igual que en la situación materna expuesta anteriormente, en donde se siente seguridad y aprobación, por lo tanto, se genera un instinto gregario no solo en el hecho de recibir y dar amor dentro de una relación sexual, sino también en otras formas de dar y recibir, como la amistad en los grupos sociales.

Grado de aspiración.

Este aspecto al igual que la necesidad de éxito es también influenciada por los padres, las experiencias, las diferencias individuales, las culturas (si el nivel de vida es alto entonces se exige máximo rendimiento al individuo), las aptitudes para la realización de una determinada tarea y sobre todo por el impulso que tenga el individuo en el nivel de aspiraciones, si es alto, entonces el individuo desarrolla una o varias necesidades como son las siguientes: deseos intensos de realizarse a sí mismo, necesidad de reaccionar ante un medio que juzguen desfavorable y susceptible de mejorar, deseos de compensar sentimientos de inferioridad y el afán de dominio. Para caracterizar los niveles de aspiración se hace basándose en su amplitud, adaptancia a la realidad facilitadora, correlación con las realizaciones del sujeto y su realización con el carácter normal o patológico

(carácter normal son las conductas con baja intensidad en la compensación, rigidez o inadaptación a la realidad).

Mc'Clelland menciona tres necesidades adquiridas para entender la conducta individual (Dubin, 1983).

Necesidad de logro: es el deseo de realizar algo mejor o más eficazmente en la resolución de tareas o en el manejo de tareas complejas.

Necesidad de afiliación: es el deseo de entablar relaciones amistosas con otras personas.

Necesidad de poder: es el deseo de dominar e influir en la conducta de otros seres humanos.

"Estas necesidades pueden ser condicionadas a una amplia gama de incentivos, se aprenden y tienen su origen fundamental en la relativamente temprana edad" (Mc'Clelland, 1951, citado en Dubin, 1983).

En el campo laboral cada necesidad puede ser asociada con la preferencia del individuo al ser identificadas las tres necesidades, y de ser posible crear un ambiente de trabajo acorde

Motivación

con los perfiles de cada individuo o buscar colocarlos en puestos que demanden ese fin.

"La teoría de las necesidades adquiridas es especialmente útil porque cada necesidad está directamente asociada con un conjunto de preferencias individuales" (Schermerhorn, 1987) como se aprecia en el cuadro siguiente:

| Necesidades individuales | Preferencias laborales | Ejemplo |
|---------------------------------------|---|--|
| Nivel alto de necesidad de logro | Responsabilidad individual Metas difíciles de alcanzar, aunque asequibles Retroalimentación del desempeño | Vendedores con una cuota alta y la oportunidad de ganar un bono individual |
| Nivel alto de necesidad de afiliación | Relaciones interpersonales Oportunidades de comunicación | Representante de servicio a clientes; miembro de una unidad de trabajo sujeta a un plan de bono de grupo |
| Nivel alto de necesidad de poder | Control sobre otras personas Atención Reconocimiento | Posición formal de responsabilidad como supervisor; nombramiento como jefe de una tarea laboral especial o de una comisión |

Paul Meyer considera tres tipos de motivación: temor, incentivo y actitud.

Motivación

Temor: al aplicarse puede obligar a actuar de una forma determinada porque tememos las consecuencias previsibles en caso contrario.

Incentivo: es un premio tangible e intangible concedido a una acción (logro, prestigio, promoción y remuneración).

Actitud: o también automotivación: se fundamenta en la comprensión de la naturaleza humana, se trata de formular una serie personal de objetivos, no de objetivos fijados por otros.

CAPÍTULO II

DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

Regularmente tiende a usarse indistintamente capacitación, entrenamiento, adiestramiento o desarrollo para referirse a la educación dentro de una organización.

Para aclarar diferentes términos semánticos usados en las empresas de nuestro país es necesario definir cada uno de ellos.

Se presentan las siguientes definiciones, según Guzmán Valdivia Isaac (Siliceo, 1982):

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipo".

"La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

Capacitación

En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante".

"La capacitación consiste en la actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador".

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

En cambio, en Norteamérica entrenar abarca toda actividad de enseñanza que se da al trabajador para mejorar sus aptitudes, la cual se conoce en inglés como "training".

He aquí las definiciones dadas según Reyes P. (1979):

Adiestramiento: de carácter más práctico y para un puesto concreto, es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable,

Capacitación

aún suponiendo una capacitación previa. Consiste en la adquisición de esa destreza y se da para puestos calificados y semicalificados.

Capacitación: de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajadores calificados. Suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio y profesión, siendo por lo mismo más general, exige que se adquiriera una destreza específica al ocupar el puesto de que se trata; se utiliza tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos.

Formación: "Además de la capacitación teórica y del adiestramiento práctico que proporcionan, respectivamente, ideas y hábitos, es necesaria la formación que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc.; que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido".

Capacitar es dotar al individuo de una empresa con repertorios conductuales que le permitan cumplir los requisitos de un empleo inmediatamente superior desde el punto de vista jerárquico.

Capacitación

Adiestrar es dotar a los individuos de una empresa con repertorios conductuales que le permitan ejecutar y/o planear más adecuadamente el empleo que en ese momento desempeña.

Educar es un procedimiento de enriquecimiento conductual cuya relación con el trabajo difícilmente podemos probar.

Para diferenciar de la capacitación el adiestramiento podría decirse que la primera da al trabajador nuevos elementos para acceder a un empleo inmediato superior; el segundo incrementa los repertorios conductuales para el mismo puesto (Jiménez, 1979).

La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

El desarrollo es un procedimiento planeado y sistemático a largo plazo, mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas generales.

Capacitación

Diferencias de capacitación y desarrollo.

Capacitación: está diseñada para un propósito bien definido, establecido y a corto plazo, como operar máquinas, mientras que el desarrollo implica una educación más amplia para fines generales a largo plazo. La capacitación suele estar dirigida a empleados no administrativos y se relaciona con aspectos técnicos en la realización de una función particular, mientras que las actividades del desarrollo intentan mejorar las habilidades de un gerente, o de un supervisor, para comprender e implantar con eficacia temas y aspectos teóricos y conceptuales del trabajo.

Relación de educación, en general, con los conceptos de desarrollo, capacitación y aprendizaje.

La educación es el concepto más amplio y el aprendizaje es el proceso de instrucción más específico, mientras que la capacitación y el desarrollo se encuentran entre estos dos extremos (Sikula, 1989).

PARA QUÉ SIRVE LA CAPACITACIÓN

La capacitación pretende modificar el comportamiento del ser

Capacitación

humano en un proceso de enseñanza-aprendizaje planeado y bien organizado, marcando los objetivos específicos, como cubrir los requisitos que demandan un puesto inmediato superior y poder desarrollar las habilidades para desempeñar correctamente las actividades que se requieren. Además los cambios en la tecnología exigen que el empleado esté en constante preparación para adaptarse a ellos. "Así, la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa" (Pinto Villatoro, 1990) y por supuesto con miras a aumentar la productividad y la producción. Desarrolla la versatilidad, el empleo de los recursos humanos, además de la cohesión de la organización y de los subgrupos; incrementa la satisfacción laboral, la motivación y la moral; desarrolla la conciencia sobre la importancia de la seguridad en el trabajo, mejora los estándares, ayuda al mejor uso de los recursos materiales, el equipo y los métodos disponibles. Estandariza las prácticas y los procedimientos organizacionales.

Sin embargo, hay muchas otras razones por las que se imparte la capacitación, tales como llenar un simple requisito que marca la ley federal de trabajo, llevar una modalidad que realiza la mayoría

Capacitación

de las empresas (como curriculum), llenar un requisito del contrato, porque está dentro del presupuesto; premiar a la gente o castigarla por errores que comete en el trabajo; o que el empleado tenga algo en qué ocuparse mientras está fuera del trabajo, etc. Estos son errores en los que cualquier empresa puede caer, por lo tanto debe tener cuidado y evitarlos. Ahora bien, si la capacitación ya ha sido impartida y no se cumplió con los objetivos establecidos puede convertirse en desperdicio de recursos humanos, pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo. Además de que los participantes de esa capacitación tenderían a considerarla irrelevante, hasta llegar a existir conflictos entre los propios empleados, y más aún existir apatía por la experiencia tediosa e incómoda, lo que da una imagen negativa a la empresa.

Al impartir la capacitación se está dando educación, lo cual produce la integración del hombre a la empresa y su desarrollo integral.

Lo más importante de lo antes dicho es que el individuo, como eje esencial de cualquier organización y de su sociedad, reciba una formación para una vida útil y de servicio tomando en cuenta "su vida personal y espiritual" (Siliceo, 1982).

"La educación está diseñada para adaptar a las personas a

Capacitación

muchas instituciones de la sociedad y no a una sola" (Dunnette, 1976).

Precisamente en este marco es donde encontramos los dos principios de la función de educación:

- 1) El progreso en la vida personal y espiritual (Siliceo, 1982).
- 2) Facilitar al individuo una vida útil y adecuada.

De esta manera la educación proporciona al ser humano una forma institucionalizada, organizada y sistemática, ejemplos de esto sería la educación cultural, moral, política, social, musical, etc..

Por lo tanto, la educación adopta un papel muy importante en la industria: ayuda al ser humano en el logro de su autorrealización. Debido a esto se hace necesaria la capacitación en la estructura organizacional, por su importancia.

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es la función educativa de una empresa, por lo tanto debe ser tomada como algo serio e importante dentro de una estructura organizacional por ser parte de la educación integral

Capacitación

del ser humano. La educación integral debe impartirse desde los niveles escolares medio y profesional para que el individuo posea un conocimiento amplio de sí mismo y del ambiente, así como una autoestima que eleve su valor humano. Si lo anterior se logra se podrá reconocer con mayor valor, entre otras cosas, a la capacitación, pero definitivamente para llegar a esta meta falta mucho recorrido.

William B. Warther Jr. (1982) cita varios puntos de gran importancia en la capacitación que benefician tanto al individuo como a la empresa:

- * Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y a resolver eficientemente los problemas.
- * Mediante la capacitación y el desarrollo se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
- * Contribuye a la evolución del desarrollo y a la confianza en sí mismo.
- * Ayuda a la persona a manejar la angustia, las tensiones, las frustraciones y los conflictos.
- * Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección, las actitudes y la capacidad de comunicación.

Capacitación

- * Impulsa a la persona hacia metas personales al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.
- * Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- * Satisface las necesidades personales del instructor (y el adiestrado).
- * Brinda a los aprendices una vía de crecimiento y participación en las decisiones relativas a su propio futuro.
- * Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.
- * Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar y escuchar, también la capacidad de escritura, cuando se requieran ejercicios de este tipo.
- * Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas.
- * Ayuda a orientar a los nuevos empleados y a los que aceptan nuevos empleos por medio de transferencias o ascensos.
- * Proporciona información sobre igualdad de oportunidades y acción afirmativa.
- * Proporciona información sobre otras normas administrativas y leyes del gobierno.
- * Mejora las capacidades interpersonales.
- * Adquiere un mayor conocimiento de los reglamentos, las reglas y las normas de la organización.
- * Mejora la moral.

Capacitación

- * Fomenta la cohesión en los grupos.
- * Proporciona un buen clima para el aprendizaje el crecimiento y la coordinación.
- * Logra que la organización proporcione un ambiente para trabajar.
- * La capacitación conduce a una mayor rentabilidad y/o a actitudes más positivas hacia la orientación a los beneficios, obteniendo con ello importantes mejoras como:
 - Mejora las capacidades de trabajo en todos los niveles de la organización al enseñar sistemáticamente los conocimientos necesarios para el trabajo.
 - Mejora la moral de la fuerza laboral.
 - Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
 - Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.
 - Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
 - Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados. - Contribuye al desarrollo de la organización.
 - Aprende de los adiestrados.
 - Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo.
 - Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
 - Proporciona información para las necesidades futuras en

todos los campos de la organización.

- La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas
- Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y los gerentes brillantes.
- Contribuye a que aumente la productividad y/o la calidad del trabajo.
- Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como producción, personal, administración, etcétera.
- Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
- Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
- Reduce los costos de asesoría externa utilizando una asesoría interna competente.
- Estimula la administración preventiva en lugar de dedicarse a apagar incendios.
- Elimina las conductas poco adecuadas.
- Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.

Capacitación

- Contribuye a que mejoren las comunicaciones en la organización.
- Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustias.

Para que la capacitación se desempeñe como una función educativa y se obtenga el éxito, debe ser vista desde otro enfoque.

En los párrafos anteriores se menciona una serie de beneficios que trae consigo la capacitación encaminada al éxito, pero al investigar sobre ello se ha visto que alrededor de 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas son causados por el factor individuo. Se ha encontrado un desequilibrio entre las ciencias que estudian la tecnología, que abordan el avance de las industrias a gran escala, y aquellas que se han dedicado al estudio de la conducta humana.

Las empresas han buscado el aumento en la productividad pero se han olvidado de que se haga en forma creativa. Se entiende que se ha dejado fuera del camino al sujeto que conforma las organizaciones, para tomarlo como una máquina (o un títere) más, sin darle una formación educativa que lo impulse a pensar en realizar un trabajo con calidad y no en cantidad.

Capacitación

La capacitación (como dice Rodríguez, 1987) "no es el aprendizaje convencional predeterminado por una escuela o por un maestro, sino el aprendizaje vivo, significativo, que origine cambios interiores que se reflejen en nuevas conductas. El enfoque del proceso de aprendizaje es aquí eminentemente práctico; orientado a cambios inmediatos a corto plazo".

Estos cambios aún se esperan, porque se importa tres veces más de lo que se exporta. La gente busca calidad al comprar bienes fabricados en países extranjeros con prestigio, lo que provoca el cierre de numerosas empresas en el nuestro.

Planear de forma sistemática programas con soluciones adecuadas que cubran las necesidades empresa-individuo sin dejar al margen los problemas (que por no estar correctamente definidos o claros no se resuelven), será un buen camino para realizar cambios en la ineficiencia.

Por tanto, la capacitación es el camino idóneo y un medio extraordinario por el que se da información indispensable en el momento y lugar precisos, siempre y cuando sea manejada con conocimiento y honradez, dirigida a solucionar problemas y necesidades tanto de la empresa como del individuo. Lo que "...debe funcionar no como una enseñanza académica, magisterial,

intelectualista, sino como un aprendizaje vivencial, activo, participante y práctico" (Rodríguez, 1987).

Los temas que contiene un curso de capacitación deben ser puntos de primera necesidad y de mayor demanda. Dar una debida importancia a las prácticas es esencial, así como realizar el aspecto teórico que lleve a una conceptualización, comprensión y aprendizaje de conocimientos que se traduzcan en cambios de desarrollo de habilidades, actitudes, destrezas y conductas.

En un curso de capacitación es importante tener presentes los siguientes aspectos:

"Hay que crear una comunidad de aprendizaje entre los participantes; propiciar la dinámica de dar y recibir; vivir los procesos de experimentar, compartir, interpretar, generalizar y aplicar. En el grupo cada uno será factor de cambio para los compañeros. Por ello el grupo es reducido.

El conductor de aprendizaje no es un profesor, sino un facilitador, un animador, un coordinador. No es una figura de autoridad; no es "el que sabe", sino un colega que asiste y ayuda en una búsqueda común.

El aprendizaje vivencial es significativo; la dirección no está dada con base en los programas de alguien, sino en los intereses de los estudiantes en el aquí y ahora.

Hay que tener presente una precaución: el aprendizaje que implica cambios en la organización de la propia vida tiende a ser percibido como amenaza. Es necesario estar preparados cuando surjan aquí y allá resistencias al cambio: algunas de ellas abiertas, otras sutiles y enmascaradas" (Rodríguez, 1987).

LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La función de la capacitación es una parte importante en la economía moderna de la industria como actividad en la educación extraescolar, porque "colabora operando la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa" (Siliceo, 1982).

Hoy en día se asume la responsabilidad por parte de los administradores de impartir la capacitación como una actividad inherente.

Para que haya un resultado adecuado de la capacitación, Siliceo (1982) propone un proceso lógico de la función de capacitación.

Pasos para organizar la función de la capacitación:

- 1.- Previsión: investigación para determinar las necesidades reales a corto, mediano o largo plazo. Cuáles son los objetivos, cuáles son los cursos y alternativas que se llevarán a cabo.

- 2.- Planeación: ya que se han señalado las necesidades, fijar los objetivos que se deban lograr. Determinar las políticas y los objetivos, programas y procedimientos.
- 3.- Definir el contenido de los cursos según la necesidad, esto es, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- 4.- Señalar la forma y métodos de instrucción para el curso.
- 5.- Evaluar el curso en su contenido, forma y realización.
- 6.- Seguimiento o continuación de la capacitación.

(Siliceo, 1982).

ESQUEMA

| INVESTIGACIÓN | DISEÑO | DESARROLLO | CONTROL Y EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN | EVALUACIÓN |
|----------------|-------------|--------------|--------------------------------------|---------------|
| DE NECESIDADES | DE OBJETIVO | DE PROGRAMAS | | DE RESULTADOS |

PREVISIÓN

PLANEACIÓN

ORGANIZACIÓN

EJECUCIÓN

Y

CONTROL

EVALUACIÓN

En el esquema podemos identificar con mayor facilidad la función de la capacitación, ya que ésta debe responder a

Capacitación

necesidades reales, obligaciones legales y sobre todo a la responsabilidad de una impartición correcta proporcionando los beneficios tanto a la empresa como a los participantes del curso.

Es así como se llega a desarrollar brevemente cada una de las etapas de la función de capacitación que corresponden a una determinada fase de este proceso.

Previsión.

Toda empresa que pretenda realizar un programa de capacitación con fundamentos lógicos que le aseguren cubrir las carencias existentes y las que pueden surgir a futuro en los puestos, debe empezar por hacer una investigación previa de las necesidades. A esta fase se le llama previsión. Es donde se investigan e identifican los siguientes puntos que sirven de apoyo al departamento encargado de la capacitación, los que son de vital importancia porque ubican a la empresa en una situación real, dejando ver claramente sus necesidades actuales y futuras.

Pasos para la previsión:

- Proceso de selección de personal.
- Inventario de recursos humanos.

Capacitación

- Análisis de puestos.
- Organización formal.
- Descripción de funciones.
- Necesidades de desarrollo de la empresa.

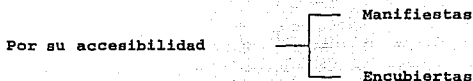
Planeación.

La planeación es el segundo paso de este proceso lógico de detección de necesidades, el cual continua una vez que la previsión ha logrado su objetivo, y por lo tanto es la ubicación de las necesidades actuales en la empresa. Es donde se entablan las necesidades existentes entre una necesidad real y otra ideal a fin de fijar objetivos claros y precisos que deberán ser logrados.

Al referirnos a las necesidades reales se habla de que el empleado lleva consigo un cúmulo de habilidades y conocimientos que hasta el momento utiliza para el desempeño de su trabajo, pero es importante desarrollarlos aún más para lograr la excelencia que se desea (lo ideal para ello es identificar los tipos de necesidades que existen y poder elegir el área en que se capacitará al empleado).

Para la correcta identificación de las necesidades es menester conocer la siguiente clasificación:

Capacitación



- Por su accesibilidad:

Manifiesta. Las necesidades son ubicadas gracias al sentido común y no se necesita de ningún tipo de instrumento para su identificación.

Encubierta. Las necesidades se convierten en problemas que no se perciben fácilmente y necesitamos de algún instrumento para localizarlos (cuestionarios, inventarios, etcétera).

- Por su ámbito:

Organizacional. Se establecen los problemas y limitaciones de la estructura organizacional.

Capacitación

Ocupacional. Encontramos los problemas que generan baja productividad e ineficiencia en los empleados, como serían: falta de conocimientos, deficiencia de habilidades y actitudes no adecuadas.

Individual. Se reduce únicamente al propio empleado, el cual puede poseer deficiencia en habilidades, conocimientos y actitudes.

Una vez que se ubican los tipos de necesidades, se establecen las metas que deben ser "cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización" (Siliceo, 1982).

Pasos para la detección de necesidades.

(Tomado de Jiménez O. A., "Detección de Necesidades". Mecanograma, Fac. de Psic., UNAM, 1979, citado en Desarrollo de Recursos Humanos, Tomos I, II y III, 1987.)

El obrar sistemáticamente para la detección de necesidades se requiere de un orden y procedimiento específico, considerando las acciones como partes de un todo.

1) Recopilación del acervo documental.

En este paso, el programador debe acudir a los dirigentes y a los archivos de la organización para solicitar las fuentes de

Capacitación

información que son documentos que pueden servir de base para identificar "lo que queremos" o necesitamos y "lo que tenemos".

1.a) Por otro lado, resulta frecuente que la organización carezca de memorias escritas sobre los sucesos solicitados, lo cual es inconveniente para la detección de necesidades, pero no una limitante infranqueable, pues podemos organizar de inmediato un comité de investigación, que se encuentra previsto en la ley de capacitación. Y para identificar el "qué tenemos", contamos con técnicas de precisión para observar la ejecución del personal, como son: registros de observación, listas checables y cuestionarios.

2) Análisis y organización de los datos.

Se deben analizar los documentos recolectados para asignarlos como base de nuestros trabajos, cuidando que sean claros, relevantes, confiables y válidos. De no ser así, debemos regresar al subpaso 1.a para hacerlos amplios y/o corregirlos.

Las necesidades de entrenamiento pueden ser clasificados según las que tiene:

Capacitación

- a) el empleado.
 - b) un grupo.
 - c) una demanda de solicitud inmediata.
 - d) necesidad de actividad informal de entrenamiento.
 - e) necesidad de actividad formal de entrenamiento.
 - f) necesidad de instrucción en el momento de realizar el trabajo.
 - g) Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
 - h) Las que la compañía puede resolver por sí mismas.
 - i) Las que un individuo puede resolver en grupo.
 - j) Las que un individuo necesita resolver por sí solo.
- 3) Determinar discrepancias.

En este paso, tanto los indicadores de lo que queremos como los que especifican lo que tenemos, deben ser transformados en un código numérico que permita la comparación para establecer las distancias que existen entre ambos (es decir, la necesidad).

4) Elaboración del reporte preliminar de necesidades.

Cuando hemos realizado los manejos convenientes para obtener nuestras discrepancias, requerimos ordenar los resultados en términos de prioridad, redactando los objetivos que se pueden cumplir en adiestrar, capacitar o educar al personal.

Capacitación

Instrumentos que se utilizan con más frecuencia por ser más confiables para la obtención de información a las necesidades de capacitación:

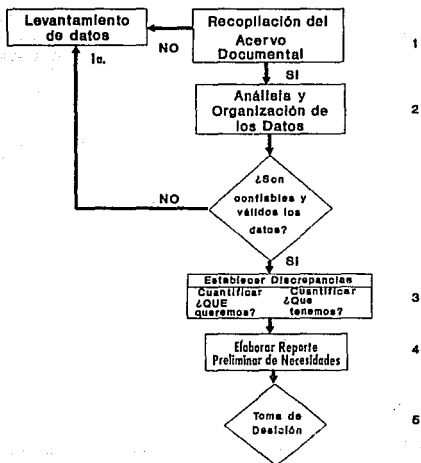
- a) Entrevista individual.
- b) Entrevista de grupo.
- c) Aplicación de cuestionarios.
- d) Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- e) Inventario de recursos humanos.
- f) Datos estadísticos.
- g) Comités.
- h) Informes y opiniones de consultores externos.

5) Toma de decisiones.

Para ello se recomienda que se forme el Comité de Capacitación, integrado por todos los sectores organizacionales que se verán afectados por la decisión que se tome.

Los puntos anteriores se presentan en el siguiente diagrama.

Diagrama para la detección de necesidades



(Jiménez O., A, "Detección de necesidades (para la capacitación y el adiestramiento de personal)". Mecanograma, Fac. de Psicología U.N.A.M., 1979.)

Una vez establecidos los pasos de detección de necesidades nos vemos en la necesidad de aplicar otra de las funciones de la capacitación: el diseño de objetivos. Es importante porque gracias

a él podemos ubicar un correcto y adecuado curso que cumpla con las necesidades de capacitación.

Diseño de objetivos.

Es el momento de establecer los objetivos que se deben lograr para poder satisfacer las necesidades de la empresa. Con ellos se descubre con claridad cómo llegar al logro de las metas a corto, mediano y largo plazo, al saber qué se quiere lograr dentro de cada una de ellas.

De ahí su nombre (objetivo), que significa lo que se desea hacer a futuro. Específicamente, en la enseñanza, se refiere a las modificaciones de comportamiento que se desean lograr en el educando (Nérici, 1990).

La UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento) recomienda que el diseño de objetivos sea preciso y claro, tanto para el instructor como para el trabajador a quien será dirigido, tomando en cuenta que es un segundo paso del proceso en la función de planeación únicamente en la tarea de capacitar.

"La estructura de un curso comprende todos los aspectos de

Capacitación

forma, como métodos, técnicas, duración, horario, actos solemnes (inauguración y clausura), servicios diversos, etc. En el contenido del curso se imparten la habilidad y actitudes que será motivo de tratamiento, etc. En una expresión más simple, el contenido de un curso es el conjunto de temas que han de impartirse." (Siliceo, 1982).

El puesto de un trabajador es un conjunto de funciones que derivan una serie de actividades, cada una de ellas constituye a su vez un grupo de tareas. Al realizar una detección de necesidades se identifica en cuáles de esas actividades debe ser instruido el trabajador. Para capacitar y/o adiestrar es importante establecer objetivos de aprendizaje o de instrucción, que permitan orientar la enseñanza en forma lógica y de acuerdo con las necesidades de los trabajadores.

Siliceo propone estos puntos como base para los diferentes programas de educación.

- Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.

- Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña.

Capacitación

- Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto (desarrollo ejecutivo).
- Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona (desarrollo ejecutivo).

Al definir los objetivos se facilita la tarea de organizar un contenido temático, el cual consiste en una relación de las materias que se impartirán en las actividades de capacitación y/o adiestramiento, de acuerdo con las necesidades que requieren ser satisfechas (Manual de D. de R. H. I en "Tecnología educativa", Fac. de Psicología, UNAM, 1987).

Para la organización de ese contenido temático, los objetivos pueden categorizarse en:

Objetivo genérico.

Es enunciar las actividades que deberán dominar los participantes, como resultado de cada evento de instrucción.

Capacitación

Objetivos específicos.

Describen las tareas que deberán desarrollar los participantes, como resultado de cada suceso de instrucción.

Estableciendo una correlación quedará así:

| Estructura de objetivos | Niveles de proceso de capacitación y adiestramiento | Niveles funcionales del proceso productivo |
|-------------------------|---|--|
| Género (funciones) | Curso | Puesto |
| Terminal | Módulo | Actividades |
| Específico | evento | Tarea |

De acuerdo con el esquema anterior la especificación de los objetivos generales son el resultado del análisis de tarea y, como su nombre lo indica, son generales; gracias a éstos se redactan los objetivos específicos y con base en ellos se elaboran las formas de evaluación, procediéndose a la enseñanza y a la aplicación de la forma de evaluación final.

Por lo tanto, los objetivos son el propósito e intención de la educación y, de manera en específica, indican lo que se pretende que el alumno logre hacer después de haber pasado por el proceso de enseñanza.

Capacitación

Los objetivos deberán incluir cuando menos los siguientes elementos:

- El enunciado de una conducta.
- Quién realiza la conducta.
- Con qué realizará la conducta.
- Criterio para determinar que se logró el objetivo.

Los objetivos se ubican en el continuo de generalidad-especificidad, es decir, que pueden llegar a ser muy generales (tareas complejas y mucha información), o muy específicos, abarcando todos los niveles medios gracias al análisis de tareas, que consiste en identificar todos aquellos componentes que conforman uno más complejo, enmarcado en un objetivo general; podemos redactar los objetivos específicos que se basan en una serie de elementos que guían al maestro o docente para determinar la valía de los mismos. Dichos elementos son:

- a) la estructura y contenido de la disciplina o área en la que se ubican los objetivos o cursos para el cual se van a planificar;
- b) las características del estudiante, considerando principalmente su edad, escolaridad y experiencia;

Capacitación

c) el planteamiento de problemas que se le haga a la disciplina, provenientes tanto de la disciplina misma como de la sociedad;

d) la institución en la cual se ubica el posible curso, y

e) los recursos tanto materiales como humanos con los que se cuenta.

Para que el maestro pueda corroborar el nivel de los objetivos que ya redactó, podrá recurrir a la taxonomía de los objetivos.

Taxonomía de los objetivos.

La taxonomía de los objetivos educativos es la clasificación, representada en orden jerárquico, de los niveles en los cuales se pueden clasificar los objetivos, es decir, la taxonomía implica tener una serie de niveles que difieren en su dificultad y van de lo más sencillo a lo más complicado, estos últimos abarcan a los primeros.

Bloom y col. (1971), determinaron dos dominios del comportamiento humano, es decir, cualquier objetivo de la educación podrá ser clasificado en alguna de estas áreas de dominios. El

Capacitación

tercer dominio, que es el psicomotor, fue estudiado por Guilford y col. (Nérici, 1990).

| | |
|-----------------|--------------|
| Área de dominio | Cognoscitivo |
| " " | Afectivo |
| " " | Psicomotor |

En el área de dominio afectivo se podrán clasificar aquellos objetivos de aprendizaje que hagan referencia a la adquisición o cambio de valores, actitudes, apreciaciones e incluso estilo de vida.

En el área de dominio psicomotor se podrá incluir aquellos objetivos de aprendizaje que hagan referencia a habilidades, destrezas manuales y motoras en general.

En el área de dominio cognoscitivo se podrán clasificar aquellos objetivos de aprendizaje que hagan referencia a capacidades intelectuales del pensamiento.

Niveles taxonómicos

Dominio cognoscitivo

Con capacidades intelectuales
del hombre, tareas como analizar, etc.

Conocimientos
Comprensión
Aplicación

Análisis
Síntesis
Evaluación

Dominio afectivo

Recepción

Referido a los objetivos que tienen que ver con el desarrollo de cuestiones tales como actitudes, intereses, valores, apreciaciones.

Respuesta
Valorización
Organización
Caracterización por un valor o complejo de valores.

Dominio psicomotor

Referidos al desarrollo y adquisición de actividades y habilidades neuromusculares, motoras y psicomotoras.

Impulso
Rapidez
Precisión
Flexibilidad
Coordinación
Fuerza

El empleo de los objetivos de aprendizaje en la enseñanza cumplen con ciertas funciones para tres elementos esenciales.

- a) El maestro o instructor.
- b) El alumno o educando.
- c) El programa educativo.

Al maestro le permite guiar su comportamiento en relación a las siguientes áreas:

Capacitación

- 1) Planeación de la instrucción.
- 2) Elaboración de las formas de evaluación.
- 3) Determinación del avance de los alumnos.

Al participante le permite guiar su comportamiento en relación a los siguientes aspectos:

- 1) Su método de estudio.
- 2) Preparación de evaluaciones.
- 3) Actividades de aprendizaje complementarias.
- 4) Determinar y controlar su propio avance.

Con el programa educativo se cumplen las funciones de reafirmar la continuidad y secuenciación entre programas. Por consiguiente, nos referiremos al diseño de objetivos que se impartirá en un curso o cursos, de acuerdo con los objetivos que se hayan planteado. El siguiente punto es el de diseño de programas, que interviene en el segundo paso del proceso administrativo.

Organización, Ejecución Y Control.

Diseño de programas de capacitación.

Consiste en el procedimiento que se utiliza para desarrollar

Capacitación

lo que adquirirá el educando, la secuencia en que se le presentará la información; la jerarquización de temas que se verán en el curso, la especificación de criterios de evaluación que serán las medidas, enunciados o criterios que evaluarán el aprendizaje; bajo qué condiciones se medirá el aprendizaje de cada tópico y subtópico; la identificación de asignaturas, el orden y secuencia definitiva de los contenidos, así como la redacción del cuadro final, o evaluación final de todo el curso.

Jarillo E. (1979) dice que una vez elaborado un minucioso diagnóstico de necesidades de capacitación, se diseñan técnicamente los objetivos en los dominios mencionados y se hace el diseño de los programas para alcanzar dichos objetivos.

Los programas de capacitación son "la descripción, enunciación, jerarquización, agrupamiento y secuencia de todas aquellas actividades informativas y formativas, que tienen como fin lograr cambios de conducta en las personas" (Dra. Graciela S. B., en tesis de lic. de Jarillo, 1979, p. 88-89).

Tecnología de la enseñanza en la capacitación del personal.

En el manual del curso de Desarrollo de Recursos Humanos "tomos I, II y III (M. D.R.H.), Fac. de Psicología, se desarrolla

Capacitación

toda la gama de pasos esenciales para la programación de un curso de capacitación los cuales se presentan de manera desglosada a continuación:

El sistema para la programación de la instrucción está compuesto por dos tipos de matrices:

Matriz general.

Los apartados o columnas que la forman son:

- Nombre del evento y/o curso
- Objetivos terminales.
- Temas
- Elementos
- Métodos
- Evaluación
- Duración
- Lugar

Matriz conductual.

Cuyas características conductuales son:

- Discriminaciones
- Cadenas

Capacitación

- Conceptos
- Generalización

Esta matriz cuenta con el nombre o clave del tema y columna para cada uno de los elementos comprendidos en ella.

Descripción de cada uno de los datos contenidos en las matrices.

- **Objetivo genérico:** el programador deberá describir en esta columna la conducta final o terminal, es decir, la conducta que el alumno debe presentar al finalizar la secuencia de instrucción. Dicha conducta debe ser descrita en términos observables y factibles de medición y evaluación.

- **Objetivos terminales:** Se refiere a la descripción y establecimiento de los repertorios precurrentes requeridos para lograr la conducta terminal o final descrita en el objetivo genérico. Los objetivos terminales deben describir conductas observables factibles de medición y evaluación. El programador deberá elaborar uno o más objetivos terminales para cada tema del contenido didáctico.

- **Temas.** Son la denominación genérica de un repertorio conductual,

Capacitación

conocimientos, habilidades, etc. Los temas son las unidades generales de una asignatura. Por ejemplo, los temas de un libro serían los capítulos.

- **Elementos.** Se refiere a las unidades de entrenamiento, es decir, un elemento es la mínima clasificación de un conocimiento; los elementos serían, por ejemplo, refiriéndonos a los capítulos los temas y los incisos.

- **Métodos.** Es el conjunto de técnicas seleccionadas por el programador para poner a disposición del alumno el material de instrucción. La selección del método está determinada por factores como la naturaleza de la asignatura, los objetivos instruccionales, las características del alumno, etcétera.

- **Evaluación.** La evaluación implica el tipo de técnica para medir los resultados del entrenamiento; algunas de las técnicas podrán ser: prueba de lápiz y papel, informes de estudio, participación en casos etcétera.

- **Duración.** La duración es el intervalo de tiempo requerido para exponer cada uno de los elementos a los alumnos.

- **Lugar.** Se refiere al local o escenario donde se impartirán las

sesiones por cada uno de los elementos.

Matriz conductual.

Esta matriz es el formato en el que el programador indicará las conductas mencionadas en los objetivos terminales. El programador deberá elaborar una matriz conductual por cada uno de los temas contenidos en la matriz general.

La matriz conductual está constituida por columnas y renglones. En el eje vertical (columnas), el programador enumerará los elementos que constituyen el tema. En el eje horizontal (renglones), el programador escribirá las categorías conductuales.

Las categorías conductuales contenidas en la matriz conductual son:

- **Discriminación.** En presencia de un estímulo apropiado, un aprendiz da la respuesta apropiada, la cual no se dará ante otros estímulos. Esto es, reconocer dos o más estímulos distintos.

- **Cadenas.** Comenzando por el principio de un aprendizaje prolongado, el aprendiz puede seguir una secuencia relativamente fija de pasos en la cual, terminar un paso sirve de estímulo al siguiente.

Capacitación

-Concepto. Es una clase o serie que contiene miembros diversos en muchos aspectos pero que comparten ciertas propiedades las cuales, por definición, lo hacen ser miembros de esa clase.

- Generalización. En una situación que difiere en algo de las que el aprendiz ha afrontado anteriormente, éste da una respuesta aprendida en situaciones similares anteriores.

El programador debe usar la matriz conductual con el fin de identificar las conductas requeridas en los objetivos terminales, que son aquellos que el aprendiz deberá cumplir para lograr la conducta terminal.

Evaluación.

Una vez que los contenidos de educación y los métodos de instrucción hayan quedado fijados, se proseguirá con el curso de capacitación. Cuando termine la impartición del curso, se deberá evaluar a través de una encuesta a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno (Siliceo, 1972).

La evaluación puede ser:

- Escrita.

Capacitación

- Oral.
- Práctica.

Sobre lo anterior, Siliceo (1972) dice que la evaluación puede medir la eficacia y los resultados de un programa educativo y la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar las habilidades y corregir eventuales errores.

La evaluación, en caso de un curso cualquiera deberá informar de cuatro aspectos:

1) La reacción del grupo y la del alumno.

La reacción, en cuanto a actitudes, es elocuente; si ésta es de gusto, se presume que el curso fue productivo o motivador. Por el contrario, si la reacción es de frustración, se deduce que el curso fracasó.

2) El conocimiento adquirido.

Necesitamos saber qué aprendió el alumno y en qué grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.

3) Conducta.

Este aspecto, directamente relacionado con el desarrollo de la personalidad, es el más difícil de dilucidar. Qué cambios se registraron en la actitud del alumno, en su conducta, etcétera.

4) Resultados.

Los resultados específicos posteriores al curso: ¿significaron mejoría?, ¿un cambio en el trabajo?; es decir, ¿qué grado de motivación hay?, ¿las quejas se redujeron?, ¿cómo se abatieron los costos?, ¿qué o en qué aspectos se ahorró?, etcétera.

La evaluación durante el curso tiene gran importancia, pues plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, los conocimientos y los cambios de los alumnos.

TIPOS DE CAPACITACIÓN

Reyes Ponce (1975) afirma que la capacitación "está en razón de su finalidad; la que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado".

Capacitación

La capacitación se encuentra en diferentes tipos de acuerdo con las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales; se divide en tres grandes campos:

1) **Capacitación para el trabajo o capacitación para hacer.** Es la más común y se la ve dentro del adiestramiento; su objetivo es el desarrollo de aptitudes y habilidades dentro del trabajo, se la utiliza para el personal que es de nuevo ingreso, para una promoción o para una reubicación en la misma empresa, es la capacitación de preingreso, inducción y de promoción.

- Capacitación de preingreso. Se lleva a cabo cuando se emplea nuevo personal, para darle los conocimientos y habilidades necesarios en el desempeño del puesto.

- Inducción. Se desarrollan actividades con el fin de informar al nuevo empleado y orientarlo en la estructura de la organización, los planes y los programas, agilizar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y, en general, a la organización.

- Capacitación promocional. Con este tipo de capacitación el participante tiene la oportunidad de alcanzar puestos de mayor jerarquía y remuneración.

2) Capacitación en el trabajo o para llegar a ser. Se dedica al desarrollo del ser humano, dirigida a mejorar su personalidad, su conciencia y su responsabilidad personal, mejorar actitudes y habilidades en el puesto que ocupa. Se divide en adiestramiento, capacitación específica y humana. Dentro de este rubro están:

- Adiestramiento en el puesto. Tiene dos métodos: uno es el adiestramiento en el taller y el otro en el trabajo; se coloca al trabajador en el sitio de trabajo y se le proporciona supervisión mientras aprende a dominar las operaciones involucradas. Las empresas grandes utilizan lo que se llama "escuelas en el vestíbulo", como un paso importante a la experiencia real en el taller.

Otro método es el llamado TWI que fue desarrollado en el tiempo de la Segunda Guerra Mundial, se le diseñó originalmente para mejorar la ejecución del trabajo a través del JIT (Job Instruction Training) en español, entrenamiento de instrucción de trabajo. Existen varios programas y métodos para proporcionar entrenamiento a los trabajadores, a fin de que adquiera un conocimiento de su propio puesto.

- Reentrenamiento. Este tipo de programa está diseñado para evitar la obsolescencia personal, que es la tendencia del

Capacitación

trabajador, en lo individual, a quedarse retrasado en términos de los requerimientos del puesto. Esta tendencia, dice Yoder D. (1981), de ninguna manera se limita a los trabajadores de producción. Por el contrario, los empleados de todo nivel se enfrentan al riesgo de obsolescencia. Pero la mayor parte del riesgo está enfocado en el nivel bajo, ya que el cambio tecnológico tiene un efecto inmediato sobre aquellos que trabajan más cercanamente a estos cambios.

- Capacitación para obreros. Se refiere a la inducción del trabajador, en la que se le explica las reglas de la organización, las prestaciones a las que tiene derecho, etc. Implica la seguridad industrial, que comprende los siguientes programas:

Programas de seguridad industrial: consiste en llevar a cabo ciertas actividades que ayuden a la realización de programas que permitan crear un ambiente de seguridad dentro de la empresa.

Hay dos tipos de programas, uno dirigido al trabajo y el otro dirigido al trabajador:

1.- Los programas dirigidos al trabajo son de administración científica, porque se encargan de corregir defectos que pueda tener

la maquinaria y las instalaciones que se encuentran deterioradas por el uso.

2.- El programa dirigido al trabajador se basa más bien en eliminar riesgos psicológicos, como son las conductas negativas y probable insatisfacción (Daton, 1988).

Rotación de puestos. Se capacita al personal cuando se tiene planeado el traslado a diferentes puestos de uno o más empleados o trabajadores en períodos determinados. De esta manera el empleado adquiere habilidades y un enorme conocimiento para desempeñar diversos tipos de trabajos, al mismo tiempo que se le da un panorama amplio que le permite valorar la importancia de su cooperación para los fines que persigue la empresa, cosa que le reditúa un gran motivante al aumentar la seguridad de su propia preparación y sentirse parte integral de la misma (Black, en Mendoza N., 1985).

Capacitación para cambio de puesto. Cuando surge una vacante dentro de la misma empresa en que labora el empleado, se capacita a éste para ocuparla dándole nuevos conocimientos.

Capacitación en el puesto. Se da con el fin de mejorar las condiciones de desempeño en el puesto que ocupa.

Capacitación a supervisores. Es importante capacitar a los supervisores por las obligaciones que se acrecientan en su complejidad conforme es elevado el nivel educacional de los trabajadores y conforme se impulsa la política de empleo permanente en los mercados escasos de trabajo. Abarca dos formas: "el técnico, es decir, la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el adiestramiento, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu del grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc. (Siliceo, 1973).

Capacitación para ejecutivos. Básicamente se trata de obtener conocimientos para hacer frente a puestos de mayor responsabilidad, preparándolos en planeación, organización, control, relaciones públicas, relaciones humanas, mercados, etc. (Siliceo, 1982).

Capacitación como canal de comunicación. "Sirve para establecer un canal de comunicación entre todos los niveles de la organización, para adecuarse a las exigencias tanto internas como externas" (Grados E., 1985).

Capacitación

Prerretiro. Este entrenamiento trata de ayudar a la adquisición de seguridad y conocimiento de la época en que deberán retirarse de su trabajo para que se puedan adaptar e ir programando ese día y esa época.

3) Desarrollo o capacitación para hacer o llegar a ser; que "es el obrar humano dentro de la empresa" (Siliceo, 1982). Y se divide en: educación formal para adultos, integración de la personalidad y actividades recreativas y culturales.

- Educación formal para adultos. Se realizan actividades con el objetivo de apoyar el desarrollo en la educación del individuo, impulsándolo a que siga escalando en el nivel escolar.

- Integración de la personalidad. Es realizar eventos para un mejoramiento en las actitudes propias y hacia los demás.

- Actividades recreativas y culturales. Es un espacio dedicado a la convivencia y el esparcimiento, como una manera de integrar a los compañeros de trabajo y sus familias.

- Para la creatividad. Las empresas públicas y nacionales se han interesado en la importancia que tiene el pensamiento creativo en el desarrollo económico, para ello impulsan la responsabilidad para

Capacitación

desarrollar métodos que despierten esta creatividad que puede ser de carácter intelectual y artístico.

CAPÍTULO III

MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN

Dentro de una organización laboral se encuentran múltiples elementos (como sería la capacitación, el desarrollo, el adiestramiento y todos los factores higiénicos entre otros) que sirven de apoyo al equilibrio o desequilibrio de la personalidad del individuo al ser parte del ambiente que le rodea, si lo vemos en términos de porcentaje, sería del 30 al 45 por ciento del tiempo en donde desarrolla su vida adulta. Por lo que se enfatiza la responsabilidad de la empresa al tener en sus manos la motivación o desmotivación de su personal, lo que puede redituvar beneficios o perjuicios. Así, las experiencias que se viven en el trabajo pueden trascender en la vida del individuo y de la organización y por lo consiguiente del país.

"Observar el comportamiento de una persona es una cosa, entenderlo es otra, influir en su comportamiento en cierta dirección es aún una tercera posibilidad. Entender e influir en el comportamiento humano requiere el conocimiento de las necesidades

del hombre. La mayoría de los psicólogos están de acuerdo en que el comportamiento humano obedece a un orden y a una motivación. La personalidad humana se compone de múltiples elementos, los cuales están interrelacionados de manera que dan la sensación de equilibrio" (Flippo, 1980).

Mientras mayor sea la capacidad de una organización para motivar a sus empleados, mayor será la satisfacción de los miembros, mediante métodos y técnicas que faciliten la actividad, lo que implicará una productividad más alta que da mejoras en la problemática de la economía y por lo tanto, cubrirá en mayor medida las necesidades del ser humano.

La habilidad para hacer efectivas las decisiones de motivar requieren de su conocimiento y poder encauzar el comportamiento a un fin determinado. Para ello, quien decide, tiene que entender la manera de cómo las personas reaccionan a determinadas condiciones (Albers, 1981).

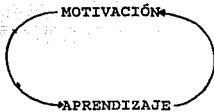
Rodríguez (1988) dice que la motivación es un tema humano universal; interesa al psicólogo, al filósofo, al educador, al moralista, al jefe que necesita "hacer que la gente haga", al vendedor que se empeña en despertar en los clientes la voluntad de comprar, al historiador que debe comprender el encadenamiento

causal de los sucesos, al padre de familia que cumple la tarea de estimular la buena conducta de sus hijos. Interesa a todo el mundo. Toda la vida es motivación: la motivación es "el trans fondo psíquico, el impulso que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección" (F. Dorsch (Rodríguez, 1988). El estudio de la motivación es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana; las fuerzas motrices de la conducta para predecir y orientar la actividad propia y ajena. El psicólogo estudioso de la personalidad Gordon Allport, afirma: "la investigación de la motivación debe constituir el tema central de toda la psicología dinámica".

En el hombre se va dando, evidentemente, un cambio en el transcurso de su vida. Conforme pasa el tiempo adquiere conocimientos del ambiente, de cómo comportarse, de cómo cubrir las necesidades que le va creando el mismo paso del tiempo en las diferentes etapas, en las que sus necesidades e intereses son diversos. Esto sucede porque es un constante receptor del medio en que interactúa y, como tal, aprende. Rodríguez (1988) refiere que viene siendo una cadena de reforzadores positivos que se alimentan con actos favorables (refiriéndose a la edificación del hombre y no a su destrucción) por lo que los repetimos una y otra vez. Se llega a la conclusión de que la motivación es producto del aprendizaje y que, a la vez, es una causa del mismo, a lo que este autor llama un

Motivación y Capacitación

proceso de causalidad circular, que representa de la siguiente manera.



La motivación es producto del aprendizaje.

La base de la capacitación es educar al individuo al guiar sus pasos y ubicarlo (en su puesto) e integrarlo (a la empresa) y de esta manera enseñarle a desarrollar sus capacidades para que se encuentre motivado. En ello es necesario seguir dos pasos básicos que servirán de gran ayuda, y es importante que ambos se conjuguen al capacitar al sujeto para su futuro desarrollo y, por consecuencia, el de la propia empresa.

En primer lugar, antes de impartir los cursos, se debe dar una plática orientada a explicar el porqué de la capacitación, cuál es su fin principal y la necesidad de impartirla.

En segundo lugar, al dar capacitación se debe inyectar una constante motivación al grupo que participa.

El primer punto es importante para evitar los malos entendidos entre el equipo laboral. Como por ejemplo: Cuando se va a emplear maquinaria nueva la gente se siente insegura al cambiar su forma tradicional de trabajar y se muestra recia por falta de conocimiento, ante el proceder de la empresa. Otro malentendido que puede surgir cuando el curso se imparte fuera del horario de trabajo, y el trabajador lo toma como un castigo, o se le suprime horas extras, salario adicional, o algunas otras prestaciones. También surgen problemas cuando el personal cree que por ineficiencia se le impone el curso de capacitación y, al tomarlo con disgusto, será ineficiente su aprendizaje (asiste por llenar un requisito o se niega a asistir), que sería un problema mínimo, porque podrían surgir otros mayores (bajo rendimiento en su puesto, trabajar como un autómata sin ninguna creatividad), y como consecuencia la de una deficiente calidad o baja productividad, así como otros tantos factores nocivos a la estructura organizacional.

Como segundo punto, la persona que va a recibir capacitación debe encontrar un ambiente con las características propicias para un correcto aprendizaje que le serán de gran ayuda y debe reconocer la necesidad de adquirir conocimientos, nueva información y saber que podrá contar con esas habilidades que le serán de utilidad en su puesto; de esta manera, la persona estará motivada a aprender a medida que avanza el curso. El principio de aprendizaje en su fase

preparatoria enseña que se debe partir de la realidad del alumno y en este caso, de la empresa en donde se desarrolla con el fin de motivarlo a aprender al utilizar "fuentes naturales de interés" (Moreno, 1977). Además dentro de esta fase preparatoria, se encuentra la satisfacción, siendo un factor ya abordado por Mc'Clelland (1968) con la misma referencia de la repetición de experiencias propiciando este sentir; caso que puede darse en el aprendizaje si es planeado de acuerdo con sus necesidades e intereses. Orientar al sujeto dándole a conocer el alcance en los objetivos del curso, se le da puerta abierta a la participación y la colaboración.

Otro de los aspectos importantes dentro de este mismo punto es que, al dar la capacitación, el sujeto conozca los resultados de los conocimientos que va adquiriendo conforme avanza el curso o al término del mismo; esto será una forma de incrementar su motivación por aprender al saber que va progresando, y si no es así se dará cuenta de la dificultad y pondrá más empeño en ese renglón. Es como se da la retroinformación al conocer sus resultados. Cave mencionar uno de los principios de aprendizaje que es la verificación, en donde se confrontan los objetivos planeados para la capacitación y el cause que va tomando el proceso de aprendizaje con el propósito de saber si se están llevando los pasos adecuados para tal finalidad. Cosa que también le sirve al alumno de

Motivación y Capacitación

retroinformación al tener la oportunidad de conocer sus logros obtenidos y de rectificar si esta actuando correcta o incorrectamente, evaluando su propio trabajo y esfuerzo.

Tomar en cuenta el tiempo que dura un curso es algo que determinará parte de la administración y de la buena marcha; esto va a depender de la complejidad de la tarea y de las necesidades del grupo, de lo placentero y ameno de parte del instructor (éste se puede percatar si hay signos de cansancio o aburrimiento y tomar la decisión de hacer mas activa la clase y buscar la participación o realizar sesiones más cortas), de la disponibilidad y necesidades de la empresa, etc., es como se implanta la cantidad de horas y su distribución (antes que nada tratar de buscar motivar al personal).

El empleado se siente integrado al conocer que él también contribuye al aumento de la productividad de la empresa y saber si se alcanzaron o se están alcanzando los objetivos que se pretendían en el programa.

Existen necesidades que pueden ser trascendentes en el individuo y algunas pueden ser cubiertas mediante un curso de capacitación. Todo buen instructor debe conocer las necesidades más importantes de sus educandos y cómo satisfacerlas.

Motivación y Capacitación

El individuo, al entrar a un determinado curso, lleva consigo temores, recelos, fobias, deseos, propósitos, etc., que si son manejados de manera adecuada pueden ser motores (motivaciones) que impulsen la necesidad de reconocimiento, de éxito, de autorrealización, de autoestima y de seguridad. Crear un clima propicio (principio de aprendizaje en su fase de realización) en donde se respire un ambiente de confianza, comprensión, cooperación y trabajo, se promueve el aprendizaje además, por supuesto, de condiciones físicas (luz, ventilación, material didáctico, etc.).

Para fundamentar la importancia de este título citamos a Siliceo, quien afirma "La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa, logrando una auténtica automotivación e integración en la misma".

Una motivación alta se da cuando van de la mano dos aspectos como son la capacitación y el hecho de "realizar" lo que el sujeto espera de este medio (cosa que muy pocas empresas toman en cuenta), como son un mejor salario, un cargo más importante, un reconocimiento, una promoción, etc. (Flippo, 1980).

Se han tomado en cuenta aspectos muy generales que se pueden dar en cualquier empresa, pero también es de vital importancia referirse a asuntos específicos como sería la motivación que tiene

el sujeto para aprender, porque al dar capacitación se pretende dar conocimientos que ayuden al buen desempeño, para ello debe haber disponibilidad e interés por parte del educando.

Un programa de capacitación que haya sido estructurado de manera satisfactoria no puede tener éxito por sí solo si no se toman en cuenta otros aspectos relevantes como son las diferencias de nivel de motivación al logro y las necesidades individuales. Al retomar uno de los principios básicos del aprendizaje se indica que quien posea un alto nivel de motivación para aprender tendrá éxito en el curso, por su buena disponibilidad a adquirir nueva información para una óptima realización de su labor, aunque carezca de otras habilidades y conocimientos (una cosa compensa la otra), algunos tendrán más habilidades y conocimientos que otros, pero carecerán de motivación para participar en el curso, por lo que es menester ubicarlos.

Formar grupos con base en capacidades, intereses, necesidades, etc., es recomendable para evitar frustraciones o bajas en la motivación.

Las personas difieren en su motivación, por lo tanto no todas responderán de la misma manera; lo que se debe tomar en cuenta es que en todos los niveles de la educación se encuentra

este problema, porque todos tienen un punto diferente de ver y de responder a las cosas. Los educadores, los empresarios, los maestros se quejan de la falta de motivación, así como "amplios sectores de la burocracia estatal mexicana deben su ineficiencia a fallas motivacionales" (Rodríguez, 1986).

Los seres humanos tienen un cierto nivel de motivación, aunque varia, existe. Pero, ¿por qué se dice que hay fallas motivacionales dentro de la industria? Porque las necesidades de la empresa son unas y las del personal son otras (Arias Galicia, 1969); mientras esto sea así en vez de motivar se desmotivará. Contar con una forma de conjugar necesidades sería lo idóneo para motivar y para el progreso de cualquier institución o empresa.

A pesar de que nuestro país (México) tiene una tierra rica y abundante en productos minerales, fauna, flora, etc., está entre los países subdesarrollados por falta de organización y de personal capacitado para tan diversas tareas. De manera contradictoria, el país se encuentra endeudado y en crisis; el resultado es que grandes empresas pasan a manos de extranjeros quienes están tomando la dirección.

Antes (y todavía muchas empresas lo creen) se pensaba que trayendo bienes de capital al país éste podría entrar en un

desarrollo económico. Con las experiencias vividas se han dado cuenta que no es suficiente, se necesita que el grupo laboral conozca el manejo de su puesto, integrarlo a él para hacerle sentir parte importante de la empresa (Mc'Clelland, 1966). Al sentirse que es parte de la empresa se despertará su interés por aprender la función de la misma y la de su puesto, y si los intereses son afines habrá una motivación por llegar a las metas a la par de la empresa.

Los economistas se han dado cuenta de que la educación (educar es la función de la capacitación, Siliceo, 1972) juega un papel muy importante en el desarrollo de un país hacer la comparación de aquellos países que fueron destrozados por la segunda Guerra Mundial y han recuperado considerablemente su adelanto, tales como África, Asia y América Latina, donde a pesar de invertir grandes capitales siguen siendo países subdesarrollados (Rodríguez, 1988).

Educar y motivar es la labor que tienen que enfrentar las organizaciones para llegar a niveles de productividad que proporcionen estabilidad económica; ésta se dará cuando se aprenda el uso adecuado de los recursos naturales y humanos con que cuentan estos países y de los que carecen los industrializados.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

Justificación.

En la estructura organizacional la capacitación es una herramienta eficaz para proporcionar conocimientos y habilidades a los recursos humanos que laboran ahí. La finalidad es alcanzar un automejoramiento en los empleados para un incremento en la calidad y productividad, a fin de obtener equilibrio entre lo que exige el trabajo y lo que puede dar o hacer el empleado (Williams B, 1982).

El automejoramiento puede darse siempre y cuando el empleado tenga motivación al logro "deseo o tendencia para hacer cosas tan bien como sea posible" (Mc'Clelland, 1968). Así mismo "la capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa, logrando una auténtica automotivación e integración en la misma" (Siliceo, 1973).

En ésta misma línea Arias Galicia (1989), en su libro "Administración de Recursos Humanos," hace hincapié en que "la educación juega un papel determinante en el incremento de productividad, pues además de los aspectos artísticos y

Metodología

humanísticos también implica un aprovechamiento racional de los recursos humanos del país, así como un incremento en el nivel de salud de sus habitantes". Y a todo esto se puede añadir lo que dice Ballesteros (citado en William B., 1982), "Si el empleado que desea trabajar, esta motivado y bien capacitado, tendrá éxito. En cambio si le falta alguno de éstos elementos, no logrará tener éxito" (El éxito no es tema en nuestro estudio).

La inquietud de hacer ésta investigación nace al conocer lo importante que son la capacitación y la motivación al logro de un empleado en la actualidad. Por lo que se desea saber si un curso de capacitación influye en la motivación al logro del individuo, quedando la pregunta de investigación de la siguiente manera.

Planteamiento del problema.

¿Cuál es el efecto que produce un curso de capacitación en técnicas de ventas en la motivación al logro, en un grupo de ejecutivos de ventas?

De acuerdo al problema de investigación se consideran las siguientes hipótesis:

Hipótesis de trabajo.

Un curso de capacitación en técnicas de ventas favorece el incremento de la motivación al logro en un grupo de ejecutivos de ventas.

Hipótesis nula.

No existen diferencias estadísticamente significativas en la motivación al logro antes y después de impartirse un curso de capacitación, en un grupo de ejecutivos de ventas.

Hipótesis alterna.

Sí existen diferencias estadísticamente significativas en la motivación al logro antes y después de impartirse un curso de capacitación, en un grupo de ejecutivos de ventas.

Variable independiente (VI).

Definición conceptual:

Capacitación en el puesto.- Es el dotar al individuo de conocimientos y habilidades para el adecuado desempeño en su

Metodología

unidad de trabajo, como una parte de su desarrollo integral.

Definición operacional:

Que los participantes apliquen las estrategias convenientes con el cliente tentativo, para la resolución de un problema específico simulado, de acuerdo a las técnicas de ventas presentadas en audiovisual, manual del participante, rotafólio, retroproyector, notas técnicas y un aparato telefónico, impartido por un instructor de sexo masculino, en el curso con duración de tres días, de siete horas cada uno.

Variable dependiente (VD).

Definición conceptual:

Motivación al logro.- Es el deseo o preferencia por realizar tareas difíciles con tendencia a la perfección. Actitud positiva asia el trabajo y/o ser mejor en situaciones interpersonales.

Definición operacional:

El puntaje obtenido por los sujetos en la Escala de Motivación al logro.

Metodología

Sujetos.

La empresa reclutó 70 sujetos quedando seleccionados 42 como población total. Se formaron dos grupos de 21 sujetos cada uno en base a la edad, sexo, edo. civil y escolaridad. Incluyó sujetos de sexo femenino y masculino, la edad fluctuaba entre los 20 a los 45 años; nivel de estudios: técnico y profesional.

Diseño.

El diseño utilizado fue cuasiexperimental de campo en dos grupos apareados por pares. Uno, grupo experimental y otro control, en ambos grupos se aplicó la escala de motivación al logro antes y después del tratamiento (VI) . Sólo a uno de ellos se le impartió el curso de capacitación (grupo experimental) (Castro, 1975).

Tipo de estudio.

El tipo de estudio elegido; de campo, porque se llevó a cabo en el ambiente natural que rodea al individuo (Pick de Wiess, 1980).

Metodología

Instrumento.

Se utilizó la Escala Multidimensional de Orientación al logro (Anexo 1), validada y confiabilizada en México por Díaz Loving y colaboradores (Andrade Palos y La Rosa, en Prensa, 1981). Contiene 21 reactivos tipo Lickert que da cinco opciones de respuesta, va de Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, en Desacuerdo a Totalmente en Desacuerdo.

Esta escala se divide en tres factores, que son:

-Maestría; se refiere a la preferencia por comprometerse en tareas difíciles y representan un reto que invita a intentar la perfección.

Reactivos:

- 2.- Me gusta resolver problemas difíciles.
- 4.- Me es importante hacer las cosas lo mejor posible.
- 9.- Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor.
- 10.- Si hago un buen trabajo me causa satisfacción.
- 14.- Me gusta que lo que hago quede bien hecho.
- 17.- Me siento bien cuando logro lo que me propongo.
- 19.- Me causa satisfacción mejorar mis ejecuciones previas.

Metodología

-Competencia; describe el deseo de ser el mejor en situaciones interpersonales.

Reactivos:

- 3.- Me enoja que otros trabajen mejor que yo.
- 5.- Me disgusta cuando alguien me gana.
- 11.- Ganarle a otros es bueno tanto en el juego como en el trabajo.
- 15.- Disfruto cuando puedo vencer a otros.
- 16.- Me esfuerzo más cuando compito con otros.
- 20.- Es importante para mi hacer las cosas mejor que los demás.

-Trabajo; significa una actitud positiva hacia el trabajo.

Reactivos:

- 1.- Soy cumplido en las tareas que se me asignan.
- 6.- Soy cuidadoso al extremo de la perfección.
- 7.- Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla.
- 8.- Soy trabajador.
- 12.- Soy dedicado en las cosas que emprendo.
- 13.- No estoy tranquilo hasta que mi trabajo quede bien hecho.
- 18.- Como estudiante soy (fui) machetero.
- 21.- Cuando se me dificulta una tarea insisto hasta dominarla.

Metodología

Los autores validaron la Escala de la siguiente manera:

Validez de constructo y consistencia interna: Con base en la fundamentación teórica del constructo multidimensional de orientación al logro, indica como las dimensiones de maestría, trabajo y competencia están relacionadas, se llevó a cabo un análisis factorial con rotación oblicua ($\Delta = 0$); para probar la validez de constructo del instrumento. La matriz inicial mostró 8 factores con valores eigen mayores a 1 que en conjunto explican 57.6 por ciento de la varianza total de la escala. De estos factores se eligieron los 3 primeros que explican 36.7 por ciento de la varianza total de la escala, por su claridad conceptual y porque corresponden a la concepción teórica.

Posteriormente se eligieron los reactivos con peso factorial mayor a .35 de cada uno de los factores y se definió cada factor de acuerdo a su contenido conceptual, conservándose las dimensiones y reactivos de maestría, trabajo y competencia encontrados en el segundo estudio piloto.

La confiabilidad de cada una de las escalas se obtuvo por medio del alpha de Crombach, encontrándose los siguientes índices de consistencia interna.

Metodología

Escala de Maestría $\alpha = .78$, de Competencia $\alpha = .79$, de Trabajo $\alpha = .81$.

Prueba estadística.

Prueba t para muestras pequeñas, aplicada en la comparación de la misma muestra medida dos veces y para dos muestras.

Procedimiento.

Por políticas de la empresa las tesis no pudieron impartir el curso de capacitación, por lo que se procedió a asesorar a un instructor con fundamentos teóricos más importantes en las diferencias individuales y el aprendizaje de los adultos. Una vez obtenida la lista de los integrantes se les dio cita el mismo día al grupo experimental y al grupo control para la aplicación de la Escala de Motivación, acomodándolos en diferentes aulas.

Reunidos los grupos se hizo la presentación, los aplicadores dieron su nombre y motivo (de manera encubierta para evitar influir en las respuestas) de la aplicación, informando que es un requisito de la gerencia.

A cada participante se le dio un cuestionario y un lápiz, se

leyeron las instrucciones recomendando que al haber alguna duda preguntaran al aplicador.

Resuelto el cuestionario se les dio las gracias por su cooperación, invitándolos a que asistieran al curso de capacitación únicamente al grupo experimental, y al grupo control se dio cita para la segunda aplicación de la Escala.

Al día siguiente de haber aplicado el primer instrumento, el grupo experimental recibió el curso de capacitación en técnicas de ventas. El cual tuvo una duración de 21 horas, distribuidas en tres días, de siete horas cada uno.

El último día al término del curso se aplicó por segunda vez el instrumento al grupo experimental y al grupo control, para terminar se hizo la despedida reiterándoles las gracias por su participación.

Resultados.

Los datos obtenidos de la escala de motivación al logro se analizaron por medio de la prueba t en las siguientes modalidades:

1era. modalidad:

Comparación entre los grupo control y experimental antes del curso de capacitación. Se aplicó la prueba t para dos muestras, proporcionando en los factores Maestría un valor de $t = .579$ con un nivel de significancia al $.05 = 2.021$ (ver tabla 1.). Competencia da una $t = 1.890$ con un nivel de significancia al $.05 = 2.021$ (ver tabla 1) y Trabajo con una $t = .364$ al mismo nivel de significancia anterior. Lo cual muestra que en ambos grupos no había diferencias estadísticamente significativas. Por tal razón fue factible aplicar la VI (curso de capacitación) al grupo experimental y ver sus efectos.

tabla 1

Medición de la escala de motivación antes del curso de capacitación en los grupos control y experimental.

| Factor | Maestría | Competencia | Trabajo |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| \bar{X} | | | |
| cont. antes | 33.1 | 23.2 | 32.7 |
| exp. antes | 31.6 | 23.1 | 33.6 |
| s | | | |
| cont. antes | 1.45 | 3.20 | 2.82 |
| exp. antes | 2.02 | 4.22 | 2.55 |
| nivel de confianza | .05 = 2.021 | .05 = 2.021 | .05 = 2.021 |
| gl | 40 | 40 | 40 |
| puntaje t | .579 | 1.890 | .3642 |
| hipótesis | H0 | H0 | H0 |

2a. modalidad:

Comparación del grupo Experimental antes y después del curso de capacitación, (aplicación de la variable independiente): al aplicarse la prueba t para una sola muestra dio como resultados en los factores Maestría $t = 3.667$ significativo al nivel .01 = 2.845, (ver tabla 2) Competencia $t = -6.578$ significativo al nivel .01 = 2.845 (ver tabla 2) y Trabajo $t = 0.54$ con un nivel de significancia al .05 (ver tabla 2).

En esta segunda modalidad podemos observar un incremento en la orientación al logro de maestría y de competencia. Siendo considerablemente mayor el incremento de este último y más aún significativo por su alfa de .01.

tabla 2

Medición de la escala de motivación antes y después del curso de capacitación en el grupo experimental.

| Factor | Maestría | Competencia | Trabajo |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| \bar{x} | | | |
| exp. antes | 31.6 | 18.6 | 33.6 |
| exp. después | 33.0 | 22.8 | 33.6 |
| s | | | |
| exp. antes | 3.15 | 6.44 | 2.66 |
| exp. después | 5.09 | 4.11 | 4.01 |
| nivel de confianza | .01 = 2.845 | .01 = 2.845 | .05 = 2.021 |
| gl | 20 | 20 | 20 |
| puntaje t | 3.667 | -6.578 | .054 |
| hipótesis | H1 | H1 | H0 |

Metodología

3a. modalidad:

Comparación del grupo control antes y después del curso de capacitación, se le aplicó también una prueba t para una sola muestra dio en los tres factores los siguientes resultados: maestría $t=1.345$ con un alfa .05 (ver tabla 3) competencia $t=.365$ alfa .05 (ver tabla 3) y trabajo $t=1.093$ con un alfa .05 (ver tabla 3). El grupo no recibió la influencia del curso de capacitación, ninguno de los factores fueron aumentados individualmente, por lo tanto podemos decir que no hubo ningún incremento en la motivación de los ejecutivos de ventas en el grupo control.

tabla 3

Medición de la escala de motivación antes y después del curso de capacitación en el grupo control.

| Factor | Maestría | Competencia | Trabajo |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| \bar{X} | | | |
| cont antes | 33.1 | 23.2 | 32.7 |
| cont. después | 32.1 | 22.7 | 34.5 |
| s | | | |
| cont. antes | 1.94 | 3.12 | 2.81 |
| cont. después | 2.08 | 4.24 | 3.35 |
| nivel de confianza | .05 = 2.021 | .05 = 2.021 | .05 = 2.021 |
| gl | 20 | 20 | 20 |
| puntaje t | 1.345 | .365 | 1.093 |
| hipótesis | H0 | H0 | H0 |

Metodología

4a. modalidad:

Comparación de los grupos control y experimental después de recibir el curso de capacitación (VI), los cuales se midieron con una prueba t de dos muestras independientes y los resultados fueron en maestría $t=2.997$ con un alfa al $.01 = 2.845$. (ver tabla 4). Competencia $t= .118$ con un alfa al $.05$ (ver tabla 4) y Trabajo mostró una $t=.661$ alfa $.05$ (ver tabla 4). Por lo tanto el factor maestría fue únicamente incrementado por el grupo experimental, en cuanto al grupo control no existió ninguna modificación significativa.

tabla 4

Medición de la escala de motivación después del curso de capacitación en los grupos control y experimental.

| Factor | Maestría | Competencia | Trabajo |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| \bar{X} | | | |
| cont. después | 32.2 | 22.7 | 34.5 |
| exp. después | 33.5 | 22.8 | 33.6 |
| s | | | |
| cont. después | 2.21 | 3.83 | 2.98 |
| exp. después | 1.71 | 4.33 | 3.09 |
| nivel de confianza | .01 = 2.845 | .05 = 2.021 | .05 = 2.021 |
| gl | 40 | 40 | 40 |
| puntaje t | 2.977 | .118 | .661 |
| hipótesis | H1 | H0 | H0 |

Discusión y conclusión.

Después de exponer los resultados obtenidos en este estudio podemos decir que en la primera aplicación de la escala, los sujetos de ambos grupos, experimental y control, presentaron igualdad de condiciones en su nivel de motivación al logro, por lo tanto, existía la posibilidad de encontrar alguna modificación de ese estado en el momento de introducir la variable independiente (curso de capacitación).

El grupo experimental que recibió el curso de capacitación obtuvo resultados favorables en dos factores que son: maestría y competencia (ver tabla 2 pág. 118). Para hablar de un incremento en la motivación al logro en general, deben estar elevados los tres factores de la escala de orientación al logro (maestría, competencia y trabajo). En este caso, solo dos fueron incrementados, por lo tanto, podemos decir que el curso de capacitación influyó notablemente en los factores de orientación al logro de maestría y competencia en los participantes del grupo experimental. Esto indica que en el grupo se generó un ambiente de competencia el cual probablemente provocó el incremento del factor maestría que es el deseo en cada participante de hacer las cosas mejor que los demás, y ser mejor que los demás; De hecho, cada participante debió haber servido de parámetro para sus demás compañeros y lograr así una tendencia a la perfección.

En los estudios de motivación al logro hechos por Mc'Clelland, este, opina que el ser humano es capaz de esforzarse en mejorar la tarea que realiza siempre y cuando tenga cierto grado de importancia para él. Con esto se quiere decir que probablemente el factor maestría de este estudio fue incrementado porque las tareas realizadas por los participantes eran importantes para cada uno de ellos. En cuanto al factor competencia que también fue elevado. Mc'Clelland al parecer no hace ninguna referencia directa, pero sí, enuncia la existencia de una situación de reto que estimula al individuo, y le produce satisfacción en el momento de obtener resultados positivos en el logro de la meta, el cual viene siendo un factor característico de los sujetos con alto nivel de motivación al logro, cosa imprescindible en un vendedor.

Esta situación de reto es factible de darse en cursos de capacitación, como se dio en este caso en particular, siendo causante de la elevación de factores como el de maestría y de competencia aunque al parecer Mc'Clelland tome a este último como interno del individuo, (la competencia se da dentro de él mismo y para con él mismo) no siendo externo como lo maneja Díaz Loving (esto es, el deseo de ser mejor en situaciones interpersonales).

El curso de capacitación contó con puntos relevantes que el instructor hizo hincapié a lo largo del curso, ciertamente situó su

experiencia anterior en este curso y puso en práctica las sugerencias hechas por estas tesis, (por políticas de la empresa no pudimos impartir el curso de capacitación). Las sugerencias fueron: la retroalimentación que es siempre buscada por los seres humanos y característico de los individuos con alta motivación de logro (Mc' Clelland, 1968). Este factor da el avance obtenido a cada paso del curso, proporcionando seguridad en el aprendizaje de cada participante. Por lo tanto tal vez sea uno de los artifices del incremento de los factores maestría y competencia.

Otro punto importante de sugerencia inmiscuido en el posible incremento de las dos subescalas, fue el hecho de no dejar al margen las necesidades individuales, como son: los intereses, los niveles de motivación y el ritmo de aprendizaje individual e iniciativa propia del individuo.

También las siguientes sugerencias hechas, se consideran como motivos de aumento de estos dos factores y son: 1.- La oportunidad a los participantes de salvar obstáculos (riesgos moderados). 2.- de aplicar su responsabilidad individual en cada tarea y 3.- poner en marcha su iniciativa para resolver tareas encomendadas. Estas tres cuestiones fueron hipótesis basadas en las experiencias de laboratorio que Mc' Clelland, hiciera en 1961, las cuales surgieron gracias al interés que tenía él por estudiar la

Metodología

estudiar la importancia que da a la sociedad la presencia de muchas personas para quienes "el deseo de hacer las cosas bien", "el deseo de hacer las cosas mejor que la mayoría de las personas", "el deseo de alcanzar logros superiores a los anteriormente conseguidos" (Korman, 1978) entre otros; son fuente de experiencias agradables. Observemos que "el deseo de hacer las cosas mejor que la mayoría de las personas" indica a simple vista una idea de competencia entre personas y no solamente con uno mismo, como se ve planteada en su siguiente hipótesis, "el deseo de alcanzar logros superiores a los anteriormente conseguidos" (Korman, 1978) deja ver la pauta que se da para competir con parámetros ya establecidos por el mismo individuo. Al parecer Mc'Clelland no utilizó la palabra de competencia como tal, pero sí la función de esta para hacer sus hipótesis e iniciar una gran investigación.

Continuando con las diferencias encontradas en la cuarta modalidad (ver pág. 120). Grupo control y experimental después de recibir la V.I. (curso de capacitación). El factor maestría se incrementó únicamente en el grupo experimental, lo cual demuestra la incidencia de este factor como diferencia presentada no solo dentro del grupo experimental como ya lo habíamos dicho en párrafos anteriores, sino también entre grupos (control y experimental). Al presentarse esta reincidencia observamos que los sujetos del grupo experimental, los que tomaron el curso de

capacitación, mantienen el deseo de realizar las tareas con mayor calidad, y mayor eficiencia obteniendo así una sustancial seguridad en sí mismos, cubriendo necesidades básicas para su formación laboral y personal como son el sentirse aceptado y reconocido como parte importante dentro de la estructura organizacional.

En cuanto al factor trabajo cabe mencionar que este no fue incrementado posiblemente porque los sujetos eran de reciente ingreso el único contacto que han tenido con la empresa fueron los días de entrevista de selección, el día de aplicación de la escala motivacional y los días del curso de capacitación. No desempeñaron su labor como vendedores de esta institución hasta que terminaron el curso. Por lo tanto suponemos que el hecho de no haber trabajado a lo largo de este tiempo y las experiencias traídas de sus anteriores trabajos pudieron causar la estabilidad en este factor, estabilidad que fue indicada desde la primera aplicación de la escala hasta la segunda aplicación de la misma.

Hemos logrado reafirmar la idea de que el hombre es un constante receptor de su medio, retoma aquello que facilite su vivir, por lo menos aquí, dentro de la industria; haciendonos hincapié en la importancia de proporcionar técnicas y métodos que faciliten su actividad para que se forme en él una cadena de reforzadores positivos que beneficien su motivación.

Howell, (1979) hace hincapié en lo práctico que resultaría tomar en cuenta paralelamente el nivel de motivación de logro que posee el sujeto y los requisitos del puesto, porque al realizar un desempeño favorable se sentirá motivado por el logro de la creatividad y cubrirá sus necesidades de autorrealización y satisfacción al colaborar en la excelencia de calidad como lo han demostrado los participantes de este curso (variable independiente).

Es menester que el psicólogo del trabajo ponga más énfasis en la idea que Howel expresa, debido a que la motivación es un tema que nunca se termina de estudiar dentro de una estructura organizacional porque el ser humano es individualmente diferente.

Por otra parte la capacitación y la motivación como lo hemos visto a lo largo de este estudio, son factores de mucha importancia para la industria, el Psicólogo del trabajo, tiene la obligación de proporcionar orientación, técnicas y métodos que apoyen al desarrollo tanto de la empresa como del empleado, por ser especialista en el comportamiento humano dentro de una estructura organizacional. Lamentablemente el concepto no es manejado totalmente así, porque el psicólogo de esta área, desarrolla mas tareas administrativas, por citar algunas como: el ser un aplicador de pruebas, instructor de cursos de capacitación, un seleccionador

y reclutador de personal, entre otros, que no son tareas propias de un profesionista como él, por lo tanto para que funja como proyectista e innovador de métodos y técnicas de cualquier área laboral resulta ser "un poco lejano" debido a la falta de experiencia, sobre todo la falta de iniciativa necesaria para demostrar su capacidad y no menospreciarse en lo que es su deber.

Todo esto viene a colación para resaltar el hecho de que un psicólogo tiene la capacidad para formar instructores competentes en la impartición de cursos de capacitación, pero la realidad a veces es que el psicólogo funge como instructor, por lo tanto este debe llevar una responsabilidad dual; ser psicólogo e instructor y demostrar la responsabilidad en trabajar como su profesión lo dicta, preparando personal eficiente y debidamente entrenado para impartir cursos de capacitación.

Logrando esto, el psicólogo habrá demostrado la habilidad que tiene para ayudar al desarrollo de conductas e iniciar sus propuestas para mejorar dichos cursos, abrir brecha para aplicar sus diferentes conocimientos del comportamiento humano y dejar de ser un empleado administrativo más. Esto puede sonar muy utópico, pero si demostramos como psicólogos (cualquier área) lo importante que es esta profesión como apoyo de cualquier área, o como la ciencia que es, la respetamos y la queremos, en beneficio de

nosotros mismos tanto como seres humanos y profesionistas, orgullosos de nuestros logros y haciendo las cosas bien, entonces nadie podrá jactarse de que nuestros conocimientos, ideas, hipótesis, métodos y técnicas son irrelevantes.

La motivación se encuentra dentro del ser humano y él es el artífice de su propio desarrollo, al aplicarse un factor externo como en este caso, un curso de capacitación con el fin de poder observar modificaciones en la motivación de los individuos participantes, el instructor va a toparse con las diferencias individuales de cada ser humano, que no en vano Freud y Maslow (citado en Arias G., 1989) , entre otros investigadores han sugerido tratar como individualmente diferentes y que por lo cual, son de suma importancia para los estudiosos del comportamiento. Nosotras nos hemos preguntado a lo largo de este estudio ¿Son realmente importantes las diferencias individuales para formular técnicas motivacionales y métodos? si realmente son importantes, conocerlas. Entonces ¿por qué, un curso de capacitación que trata este temas de manera tan práctica, no es tomado en forma seria y responsable? En este estudio hemos descubierto que un curso de capacitación en técnicas van dirigido a ejecutivos de ventas de clase media con estudios truncados a nivel medio superior, pueden aumentar su motivación al logro en maestría y competencia interpersonal. Por lo tanto tenemos en nuestras manos información

que sustenta la importancia de que un curso de capacitación puede servir para lo que está diseñado, (siempre y cuando se respeten los lineamientos establecidos a lo largo de este estudio) y servir para canalizar al empleado de acuerdo a ese nivel, conocerlo más para diseñar técnicas motivacionales que lleven consigo un porcentaje mayor de éxito y proporcionarle herramientas que le ayuden a tener satisfacciones dentro de su trabajo actualizando sus conocimientos. Para conocer más a fondo las variaciones que producen un curso de capacitación es importante estudiar el tipo de puesto, edad, sexo, raza, nivel socioeconómico, diferentes tipos de cursos de capacitación, diferentes tipos de ambientes laborales, tipos de instructores, comparar resultados de entre múltiples estudios.

En fin no juguemos más al desahogo rutinario de los mediocres cursos de capacitación que nos hacen perder el tiempo. Practiquemos un bienestar humano "ser mejores en lo que hacemos".

En resumen el curso cumplió con los requisitos principales de cubrir las necesidades en el grupo, al generar el impulso de hacer las cosas cada vez mejor y de ser mejores que los demás, habilidades indispensables en el puesto de vendedores en adquirir seguridad y los deseos de incrementar sus ventas.

Limitaciones.

Se puede adoptar como limitaciones de esta investigación las siguientes cuestiones:

1. Los resultados obtenidos no pueden generalizarse debido al tamaño pequeño de la muestra de estudio que en este caso fueron 42 sujetos.
2. Para posteriores estudios es conveniente comparar entre edad, sexo, edo. civil, escolaridad, nivel socioeconómico y observar los posibles cambios motivacionales en base a estos parámetros.
3. No obtuvimos la oportunidad de impartir el curso de capacitación personalmente pero sí logramos asesorar al instructor en los aspectos básicos del aprendizaje en adultos ya explicados.
4. No se logro hacer la evaluación del curso.
5. No se hizo un seguimiento de los cambios obtenidos en la motivación de los sujetos participantes.
6. No se evaluó la interacción instructor-participante.
7. No hay investigaciones que relacionen la motivación al logro con la capacitación, por lo tanto, no hay datos que respalden los resultados obtenidos en este estudio.

Sugerencias.

Es necesario hacer un seguimiento con el fin de conocer si se dieron los cambios de conducta esperados en el campo de trabajo después de los cursos impartidos, verificando la transferencia de la capacitación, el incremento en la subescala de trabajo, así como ver si hubo movimiento en maestría y competencia, si se dan los resultados deseados, reforzar los cambios logrados. Valorar el beneficio obtenido por ambas partes (empresa-empleado) para ver si es congruente con los esfuerzos realizados en el curso o si es menester hacer modificaciones en la planeación. Para ello debe hacerse un estudio por medio de estándares de ventas obtenidas, levantamiento de datos (entrevista, datos estadísticos) que indiquen comparaciones antes de la participación de los vendedores integrantes del curso y después de su colaboración en la empresa. Todo ello con el propósito de realizar ajustes en el sistema de capacitación y su forma de impartirlo.

La selección del instructor. Las empresas por lo regular cuentan con poco personal idóneo que permita seleccionar instructores por no encontrarse debidamente entrenados; es ahí donde el psicólogo debe o debería entrar con su participación para equipar a la empresa con facilitadores deseosos de enseñar y que posean cualidades como: el deseo de compartir conocimientos y

experiencias dentro del campo que los educandos pretenden ocupar, saber transmitirlos a personas adultas que se resisten al cambio. Motivarlos despertando interés afines. Influir en los demás transmitiendo confianza. Si es la persona que elabora el curso deberá tener conocimientos didácticos, para la redacción y estructura de objetivos contenidos en el curso. Promover el ejercicio activo para que los participantes tengan vivencias con experiencias significativas, provocando el inicio al cambio. La convivencia con sus alumnos puede ser un factor clave para que los sujetos respondan favorable o desfavorablemente a situaciones del curso.

Seguimiento y evaluación de instructores. Es conveniente una actualización reentrenando a instructores posterior a una evaluación, evitando la desintegración y el desinterés.

Anexo 1

ESCALA DE LA MOTIVACIÓN AL LOGRO

Escolaridad _____ Edad _____ Edo. civil _____
Puesto _____ Empresa _____ Ingresos _____

Las afirmaciones que se presentan a continuación tienen como propósito conocer algunas de sus características personales. No existen respuestas buenas ni malas. Sólo le pedimos que conteste como es usted y no como desearía ser.

Lea cuidadosamente cada pregunta, marque con una X el número que indique su respuesta. Hay cinco opciones que son:

- TA = Totalmente de acuerdo
- A = De acuerdo
- I = Indiferente
- D = En Desacuerdo
- TD = Totalmente en desacuerdo

1.- Soy cumplido en las tareas que se me asignan.

TA A I D TD

2.- Me gusta resolver problemas difíciles.

TA A I D TD

3.- Me enoja que otros trabajen mejor que yo.

TA A I D TD

4.- Me es importante hacer las cosas lo mejor posible.

TA A I D TD

Anexos

5.- Me disgusto cuando alguien me gana.

TA A I D TD

6.- Soy cuidadoso al extremo de la perfección.

TA A I D TD

7.- Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla.

TA A I D TD

8.- Soy trabajador.

TA A I D TD

9.- Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor.

TA A I D TD

10.- Si hago un buen trabajo me causa satisfacción.

TA A I D TD

11.- Ganar a otros es bueno tanto en el juego como en el trabajo.

TA A I D TD

12.- Soy dedicado en las cosas que emprendo.

TA A I D TD

13.- No estoy tranquilo hasta que mi trabajo queda bien hecho.

TA A I D TD

14.- Me gusta que lo que hago quede bien hecho.

TA A I D TD

15.- Disfruto cuando puedo vencer a otros.

TA A I D TD

16.- Me esfuerzo más cuando compito con otros.

TA A I D TD

17.- Me siento bien cuando logro lo que me propongo.

TA A I D TD

18.- Como estudiante fui machetero.

TA A I D TD

19.- Me causa satisfacción mejorar mis ejecuciones previas.

TA A I D TD

20.- Es importante para mi hacer las cosas mejor que los demás.

TA A I D TD

21.- Cuando se me dificulta una tarea insisto hasta terminarla.

TA A I D TD

Gracias por su participación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar H., V. Motivación de logro y satisfacción en el trabajo. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, 1989.
y D. T.
- Albers Henry, H. Principios de Organización y Dirección. México, Limusa 1981.
- Arias Galicia, F. Administración de recursos humanos. México, Trillas 1989 y 1976.
- Arias Galicia, F. La motivación. México, Ed. Trillas. 1980.
- Atkinson John, W. Motivation y Achievement. Washington, V.H. Winston, 1923.
- Aucona B., H. Investigación de la motivación de logro en un grupo de estudiantes universitarios. Tesis de licenciatura, Fac. de Psic. UNAM., 1969.
- Ballesteros P., R. La Psicología aplicada a la Empresa. Barcelona, CEAC, 1982.

Bibliografía

- Ballesteros W., W. Dirección de personal y recursos humanos. México, Ed. Mc'Graw Hill, 1982.
- Baron, R. y B. Psicología: Un enfoque conceptual. México, Ed. Interamericana, 1985.
- Block A. Innovación educativa; El sistema integral de enseñanza aprendizaje. México: Ed. Trillas 1974.
- Bloom B, S. Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educacionales. Manuales 1, 2...c 1986.
- Bravo J. M. El proceso de enseñanza aprendizaje. México, Ed. Armo vol. 1, 1980.
- Burrue! S. O. Como motivar a los empleados. Tesis de licenciatura, Fac. de Psic. UNAM. 1986.
- Byoz Ll. L. Administración de recursos humanos. México: Ed. Interamericana, 1983.

Bibliografía

- Castro, Luis. Diseño experimental sin estadística: usos y restricciones en su aplicación a las ciencias de la conducta. México, Ed. Trillas, 1977.
- Calderón C. H. Manual para la administración del proceso de capacitación. México, Ed. Limusa, 1990.
- Cerdá, E. Una psicología de hoy. Barcelona, Ed. Herder, 1985.
- Coffer Ch. N. Psicología de la motivación. México, Ed. Trillas, 1971.
- Chruden H. Administración de personal. México, Ed. Continental, 1970.
- Craig R., L. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México, Ed. Diana, 1989.
- Davidoff, L. Introducción a la psicología. México, Ed. McGraw-Hill, 1989.

Bibliografía

- Díaz, L. Orientación de logro: desarrollo de una escala multidimensional (EOL) y su relación con aspectos sociales y de personalidad. Revista mexicana de Psicología, Vol. 6 No. 1, 1981.
- Davis K. y N. El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. México, Ed. Mc'Graw Hill, 1988.
- Daton, K. D. Seguridad industrial. México, Ed. Mc'Graw-Hill, 1988.
- Dubin R. Relaciones humanas en la administración. México, Ed. CECSA, 1977.
- Dunnette M., D. Introducción a la psicología industrial. México, Ed. Trillas, 1976.
- Enciso, C. La motivación al logro en un grupo de burócratas. Tesis de doctorado, Fac. de Psic. UNAM. 1976.

Bibliografía

- Fleisman E., A. Estudios de psicología industrial y de personal. México, Ed. Trillas 1974.
- Flippo E., B. Principios de administración de personal. México, Ed. Latinoamericana, 1978.
- Flores H. y P. La capacitación y su función dentro de un programa de transferencia de tecnología. Tesis de licenciatura, Fac. de Psic. UNAM. 1982.
- French W., L. Administración de personal. México, Ed. Limusa 1991.
- Ghiselli E., E. Psicología Industrial; su aplicación al personal de empresas. Barcelona, Ed. Martínez Roca S. A., 1959.
- Gilmer B., V. H. Psicología empresarial. Barcelona, Ed. Martínez Roca S.A. 1976.
- Gilmer B., V. H. Psicología industrial. Barcelona, Ed. Martínez Roca S. A. 1975.

Bibliografía

- Gómez F., E. Percepción, aprendizaje y motivación. Tesis de licenciatura, Fac. de Psic. UNAM. 1967.
- Granados E., J. Inducción, reclutamiento y selección. México, Ed. Manual Moderno, 1985.
- Halloran, J. Relaciones humanas. Barcelona, Ed. Hispano-Europea S. A. 1982.
- Hernández y R. Necesidad de logro en empleados de una institución de servicio. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, 1987.
- Hersey P., B. La administración y el comportamiento humano. México, Ed. Técnica S. A., 1972.
- Herzberg, F. Work and Nature of man. Cleveland word, 1954.
- Hick H., G. Administración. México, Ed. CECSA, 1987.
- Hick H., G. Administración de organizaciones desde un punto de vista de sistemas y Recursos humanos. México, Ed. Continental, 1987.

Bibliografía

- Howell W., C. Psicología industrial y organizacional.
México, Ed. Manual Moderno, 1979.
- Jarillo E., G. Las experiencias estructurales en los grupos
laborales de entrenamiento. Tesis de
licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM,
1979.
- Koontz H. Administración. México, Ed. Mc'Graw Hill,
1985.
- Korman K., A. Psicología de la industria y de las
organizaciones. Madrid, Ed. Marova, 1978.
- Kolasa B., J. Individuo, empresa y sociedad. Bilbao:
Deusto, 1980.
- Levin, Jack. Fundamentos de estadística en la
investigación social. México, Ed. Harla,
1979.
- Lucas O., R. Técnicas de dirección de personal. México,
Ed. Limusa, 1986.

Bibliografía

- Mankeliunas M. V. Psicología de la Motivación. México, Ed. Trillas, 1987.
- Maslow A., H. Motivación y personalidad. México Ed. Sagitario S. A., 1954.
- Mc'Clelland, D. La sociedad ambiciosa. Madrid, Ed. Guadarrama, 1968, V. 1 y 2.
- Mc'Guigan F. Psicología experimental. México, Ed. Trillas, 1971.
- Mecanograma. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos I, II y III. Publicación de la Fac. de Psic. de la UNAM. Para el séptimo semestre del área de trabajo, 1987.
- Meyers Ch., A. Administración de personal. México, Ed. CECSA, 1985.
- Mendoza N. A. La capacitación en las organizaciones. México, Ed. Trillas, 1985.

Bibliografía

- Miller N., E. J. Motivaciones a nivel educación media. Tesis de lic. Fac. de Psic. UNAM. 1977.
- Miner J. B. El proceso administrativo. México, Ed. Continental, 1978.
- Moreno B., M. G. Didáctica. Fundamentación y práctica. México, Ed. Progreso, S. A. 1977.
- Neffa, J. C. Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo. México: Secretaría del trabajo y previsión social, Instituto Nacional de estudios del trabajo (INET), 1982.
- Nérici, I. G. Metodología de la enseñanza. México, Ed. Kapelusz Mexicana, 1990.
- Olade, Q. Las motivaciones del mexicano hacia el trabajo. Tesina, Fac. de Psic. UNAM. 1986.
- Pigors, P. W. La Administración del personal. México, Ed. CECSA, 1966.

Bibliografía

- Pick de W., S. Como investigar en ciencias sociales. México, Ed. Trillas, 1980.
- Pinto V., R. Proceso de capacitación. México, Ed. Diana, 1990.
- Rappaport J. Métodos de dirección para motivar gente. Mecanograma, 1986.
- Reyes P., A. Administración de personal. México, Ed. Limusa, 1985.
- Robins S. P. Comportamiento organizacional. México, Prentice-Hall, c. 1987.
- Rodin U., F. Lectura sobre organización. México, Ed. Trillas (Biblioteca de ciencias de la administración), 1975.
- Rodríguez E., M. Motivación al trabajo. Serie de capacitación integral. México, Ed. Manual Moderno, 1986.

Bibliografía

- Romero B., S. La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. México, Ed. CECSA, 1977.
- Schein E. H. Psicología de la organización. Bogotá, Ed. Prontice-Hall International, 1975.
- Schermerhorn J. Comportamiento en las organizaciones. México, Nueva editorial, 1987.
- Schultz, D. P. Psicología industrial: 3a edición. México, Ed. Interamericana, 1985.
- Schwab F. H. Administración de recursos humanos y de personal. México, Ed. CECSA, 1985.
- Siegal, S. Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. México, Ed. Trillas, 1970.
- Siliceo A., A. Capacitación y desarrollo de personal. México, Ed. Limusa, 1982.

Bibliografía

- Sikula A., F. Administración de recursos humanos en la empresa. México, Ed. Limusa, 1979.
- Skinner B., F. Ciencia y conducta humana. Barcelona, Fontanela, 1974.
- Tena M., A. Aspectos prácticos de capacitación y adiestramiento. México, Ed. Fondo editorial Coparmex, 1979.
- Tiffin J. M. Psicología industrial. México, Ed. Diana, 1976.
- Vroom V. H. Motivación y alta dirección. México, Ed. Trillas, 1979.
- Whitteker, J. Psicología. México, Ed. Interamericana, 1971 y 1981.
- William B. W. Jr. Dirección de personal y Recursos humanos. México, Ed. Mc'Graw Hill, 1982.

Bibliografía

Yoder, Dale. Manejo de personal y Relaciones industriales. México, Ed. Cecsca, 1981.