

318502  
28  
eje.



**UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL**



**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

Con Estudios Incorporados a la Universidad  
Nacional Autónoma de México

1988 - 1993

"LA CAPACITACION COMO FUENTE DE  
MOTIVACION PARA EL TRABAJADOR EN UNA  
DEPENDENCIA DE GOBIERNO FEDERAL EN EL  
PRIMER SEMESTRE DE 1992"

T E S I S

Que para obtener el Título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
p r e s e n t a

**BEATRIZ IVETTE LANDA DIAZ**

Asesor de Tesis: Lic. Laura M. Allera Mercadillo

México, D. F.

1994

**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.

*A Mis Padres:*

**Carlos Landa y Rito de la Loza  
Beatriz Díaz de Landa.**

**Por brindarme el apoyo y educación necesarios para mi  
superación; y que con su gran esfuerzo y dedicación han sido  
para mí un ejemplo a seguir.**

---

***A Mis Hermanos:***

**Carlos y Patricia.**

**Por su cariño y apoyo.**

***A Mis Maestros:***

**Por haberme otorgado sus conocimientos.**

***A Mi Novio:***

**Alvaro.**

**Por su amor y comprensión.**

---

---

**LA CAPACITACION COMO FUENTE DE  
MOTIVACION PARA EL TRABAJADOR EN UNA  
DEPENDENCIA DE GOBIERNO FEDERAL EN EL  
PRIMER SEMESTRE DE 1992.**

---

---

## INDICE

	PAG.
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPITULO 1 .- ADMINISTRACION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>	
1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION .....	1
1.2 DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS .....	2
1.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL DIRECTOR .....	3
1.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y MOTIVACION PARA LA DIRECCION .....	5
<b>CAPITULO 2.-CAPACITACION</b>	
2.1 DEFINICION .....	8
2.2 ANTECEDENTES .....	10
2.3 MARCO LEGAL.....	13
2.4 TECNICAS DE CAPACITACION .....	17
2.5 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION .....	21

---

---

	<b>PAG.</b>
<b>CAPITULO 3 .- MOTIVACION</b>	
<b>3.1 DEFINICION .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 TIPOS DE MOTIVACION.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 CONSECUENCIAS DE LA MOTIVACION .....</b>	<b>37</b>
<b>CAPITULO 4 .- LA CAPACITACION COMO FUENTE DE MOTIVACION</b>	
<b>4.1 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 RELACION ENTRE CAPACITACION - MOTIVACION .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.1 LA CAPACITACION COMO FUENTE DE MOTIVACION .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.2 PAPEL QUE JUEGA LA MOTIVACION PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS DE LA CAPACITACION.....</b>	<b>46</b>

---

---

	<b>PAG.</b>
<b>CAPITULO 5.- SITUACION ACTUAL DE LA CAPACITACION Y MOTIVACION DE UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO FEDERAL.</b>	
<b>5.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA.....</b>	<b>50</b>
<b>5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>57</b>
<b>5.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>5.4 REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>88</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>91</b>

---

---

## INTRODUCCION

Desde los primeros tiempos en que el hombre es responsable de sus actos, ha tenido que organizarse en su vida cotidiana y para su supervivencia; en tiempos pasados el hombre con más experiencia en alguna actividad entrenaba a los que no la tenían y un factor muy importante fue la observación, ya que con esto uno iba aprendiendo a hacer las labores cuando no existía alguien que las pudiera enseñar, y con estos conocimientos se fueron creando corrientes administrativas teniendo siempre presente la motivación hacia el trabajador, lo cual era predominante para el desarrollo de las funciones en forma eficiente, a causa de una buena capacitación.

Retomando lo anterior es importante mencionar que la capacitación ha existido desde que el hombre tuvo que empezar a realizar sus actividades para su supervivencia, por lo que nunca debe descartarse la capacitación tanto para los niveles directivos y niveles operativos, siendo que la capacitación ayuda a lograr que toda persona sea cada vez más eficiente al realizar sus actividades, y los motive a tener un crecimiento personal; actualmente existe una gran competencia en el campo laboral por lo que al no capacitarse existirá una desventaja laboral lo cual podría ser desplazado por otra persona más competente.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, surgió el interés de llevar a cabo una investigación en la Procuraduría General de la República con la finalidad de detectar la forma en que se imparte la capacitación, comprobar si se da en todos los niveles de dicha Dependencia y detectar la importancia que tiene la capacitación para el trabajador como forma de motivación para realizar eficientemente sus actividades, alcanzar un mejor desarrollo personal y un mejor rendimiento para lograr el ascenso.

---

---

Es importante que todas las organizaciones proporcionen capacitación a su personal y que éstas la promuevan como una fuente de motivación, ya que el ser humano debe considerar que cualquier actividad que realice estará impulsado por la motivación.

Toda empresa debe impulsar a su personal a capacitarse ya que al no cumplirse lo anterior no existirá interés por parte del personal y mucho menos existirá eficiencia y buenos resultados. Además se le debe hacer entender al personal que la capacitación va ser más benéfico para ellos mismos y a su vez para la organización y para su país.

Por lo que en la siguiente investigación se pretenderá detectar la forma de promover los cursos de capacitación en la Procuraduría General de la República, así como verificar si la capacitación constituye una fuente de motivación y un mecanismo de ascenso.

A continuación se presentará una breve reseña de los capítulos que conformarán dicha investigación.

En el primer capítulo se manejarán algunas definiciones sobre administración y recursos humanos, así como la importancia de la capacitación y motivación para éstas y para el director y la importancia que tienen los recursos humanos para el director.

En el segundo capítulo se definirá a la capacitación, se darán antecedentes y establecerá el marco legal, las técnicas que existen, y la necesidad de ésta.

---

---

En el tercer capítulo se definirá la motivación, se establecerán los tipos de motivación, las teorías y sus consecuencias.

En el cuarto capítulo se dará una pequeña explicación de la importancia que tiene la motivación, de la relación que existe entre capacitación-motivación y dentro de esta se analizará el papel que juega la motivación para obtener buenos resultados en la capacitación.

En el quinto y último capítulo se explicará la situación actual de la capacitación y motivación en una Dependencia del Gobierno Federal en donde se realizará la investigación de campo, especificando la forma en la que se llevará a cabo, presentar gráficamente los datos y hacer el análisis de los resultados obtenidos.

Esta investigación cuenta con cinco capítulos; los cuatro primeros se refiere a la parte teórica y el quinto es la investigación de campo o parte práctica en una Dependencia de Gobierno Federal.

Por último se presentarán las conclusiones y recomendaciones a las que se pudieron llegar con dicha investigación.

---

---

***CAPITULO 1***

**Administración y Administración de Recursos Humanos**

---

## 1. ADMINISTRACION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

### 1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION

**Henry Fayol considera que:**

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar." <sup>1</sup>

**Para George R. Terry:**

"Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutado para determinar y lograr objetivos, mediante el uso de gente y recursos." <sup>2</sup>

**Para Agustín Reyes Ponce:**

"Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social." <sup>3</sup>

Considero que la administración podría definirse en una forma más completa quedando de la siguiente manera:

"Es un conjunto sistemático de las reglas para lograr la máxima eficiencia y productividad en las formas de estructurar y manejar un organismo social, en donde interviene la planeación, organización, coordinación, control y capacidad para mandar."

---

<sup>1</sup> RODRIGUEZ Valencia, Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, p. 356.

<sup>2</sup> IBIDEM., p. 356.

<sup>3</sup> IBIDEM., p. 356.

## 1.2 DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS

" Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general."<sup>4</sup>

Arias Galicia señala en su definición algo muy importante dentro de los recursos humanos siendo éste el proceso administrativo, ya que es algo esencial dentro de toda actividad realizada por el ser humano; de ahí parte el éxito o el fracaso de toda actividad u operación a realizar, partiendo de esto, es importante señalar que es de las más completas, asimismo incluye los elementos que todo hombre debe tener en el momento en que presta sus servicios para beneficio de su país, de la organización, y para beneficio propio.

Paul Pigors define en su libro de Administración de personal la administración de recursos humanos de la siguiente manera:

"La administración de recursos humanos es una responsabilidad administrativa en línea, pero es una función de staff es una responsabilidad administrativa básica que penetra a todos los niveles de la administración ya que todo debe lograr resultados productivos por medio del esfuerzo cooperativo de los subordinados."<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, p.27.

<sup>5</sup> PIGORS Paul, Administración de Personal . p. 38.

---

### **1.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL DIRECTOR**

Tradicionalmente dentro de las organizaciones se ha puesto mayor atención a los recursos técnicos y materiales, no se ha dado importancia a los recursos humanos, siendo que éstos son los que van a dar vida y movimiento a la organización.

El esfuerzo humano resulta de vital importancia para el buen funcionamiento de cualquier organización, por lo que si el hombre esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará satisfactoriamente; en caso contrario, se verá frenada, de aquí que toda organización debe presentar primordial atención a sus recursos humanos.

Es importante señalar que para que exista eficiencia en cualquier organización deben de conjugarse todos los recursos; si falta alguno sería imposible obtener un buen rendimiento y eficiencia en su funcionamiento, tanto los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros son indispensables para cualquier organización, así como es importante hacer mención la importancia que juega las etapas o fases que comprende el proceso administrativo, es decir, la planeación, organización, integración, dirección y control.

Dentro de la Administración de Recursos Humanos, se encuentran: la planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección e inducción, adiestramiento, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, comportamiento humano en la organización, relaciones laborales.

La importancia de los recursos humanos se ha expresado de diferentes maneras:

...." Administrar es enseñar y dirigir a otras personas, no dirigir cosas."<sup>6</sup>

...." Toda administración (pública y privada), es administración de recursos humanos por cuanto las cuestiones administrativas, en última referencia pueden y deben reducir siempre a sus elementos humanos."<sup>7</sup>

...." La exigencia principal en el servicio de una organización, es por tanto la administración de recursos humanos, puesto que la eficacia en la gestión de los negocios de la misma depende primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por la organización. El mejoramiento de la misma y de los métodos y procedimientos resultará eficaz, si el personal correspondiente no reúne las debidas condiciones. La Administración de Recursos Humanos debe tener la más alta prioridad en cualquier organización; ya que un personal competente es la condición por la misma razón de un servicio eficaz."<sup>8</sup>

Se puede concluir, con base en lo anterior, que no se logrará la eficacia y eficiencia de una organización sin el buen funcionamiento del departamento de recursos humanos, puesto que de él depende el perfeccionamiento del personal para el mejor empleo y diseño de los recursos técnicos y materiales así como de la dirección depende los recursos financieros y los recursos humanos. Pero no hay que olvidar que todos los recursos deben estar siempre relacionados entre sí ,ya que del buen funcionamiento de estos, se garantizará el éxito de la organización; se podría considerar como una cadena, en donde si un eslabón falla , lo demás dejará de funcionar.

---

<sup>6</sup> APPELY Lawrence, Management, The Simple Way,p. 598.

<sup>7</sup> MUÑOZ Amato Pedro, Introducción a la Administración Pública, Tomo II. p.11

<sup>8</sup> Naciones Unidas,Manual de Administración Pública,N.Y., p. 41.

---

## 1.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y MOTIVACION PARA LA DIRECCION

Uno de los problemas básicos de cualquier sociedad es cómo motivar al personal. En una sociedad moderna, esto no es obra fácil, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentimiento de realización o de creatividad. En las empresas grandes los trabajadores realizan sus actividades en grupo, reciben órdenes que ni entienden, ni las aprueban, tienen que obedecer instrucciones de sus superiores en cuya elección no tomaron parte y a quienes jamás ven; pues muy pocos tienen oportunidad de la autoexpresión, ni cuentan con su propia libertad, ni con libertad de control ajeno, por ejemplo, un agricultor, o hasta el mismo hombre de negocios o el profesional, están subordinados por personas superiores, lo cual serán los que siempre tomarán la última decisión sin considerar las opiniones de los subordinados.

Considerando la década de los veinte, parecía que las empresas mostraban desinterés por las necesidades humanas de pertenecer, de interacción social y de sentirse importante. Por lo que el trabajador siempre se encontraba bajo amenaza como: "o usted trabaja o se va", pero con el tiempo los administradores pretendían motivar a los trabajadores mediante la satisfacción de sus necesidades de seguridad y sociales. Las de seguridad se refería a las prestaciones y las sociales a pertenecer a un grupo cohesivo y a proporcionar la recreación. En años anteriores considero que existía el paternalismo en las empresas pensando que esto iba a motivarlos a trabajar muy duro, lo cual no se obtuvo esa motivación, ya que lo único que obtuvieron los trabajadores fué un beneficio para ellos y no mejoraron en rendimiento; es por eso que ahora ya no existe el paternalismo en las empresas, debido a que eso provocaba abusos y resultados negativos por parte de la clase trabajadora y un gasto para la organización.

Otra de las formas que utilizaban para motivar al trabajador fue el proporcionarle un buen salario y un lugar digno de trabajo, así como invitarlos a que participaran en expresar sus ideas y opiniones, haciéndolos sentir parte de la misma organización.

En cuanto a la capacitación, considero de importancia, que antes de capacitar al trabajador se debe inducir a conocer el reglamento y las políticas de personal de la Compañía, presentarlos a sus nuevos compañeros y darles una idea de como encaja su oficio dentro de la operación total, así como familiarizarlos con las tareas que van a tener que desempeñar. También un programa bien planeado de orientación e iniciación, ayuda al empleado nuevo a identificarse con la organización y con sus procedimientos, le ayuda a conocer el trabajo que va a realizar, permitiéndole sobreponerse a los temores y ansiedades que siempre surgen en un trabajo nuevo, haciéndolo sentir parte de un grupo.

Los empresarios tienen la responsabilidad de crear un medio propicio para el desempeño, pero también los individuos tienen la responsabilidad de la automotivación; algunas de las recomendaciones específicas para el logro de lo anterior son:

- Marcar uno mismo una meta y no perderla de vista.
- Complementar sus objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto plazo.  
Se ha dicho que lograr algo es empezar.
- Aprender cada año una nueva tarea llena de retos.

- ❑ Hacer que su trabajo sea diferente, fijándose objetivos para mejorar sus actividades utilizando la imaginación.
  
- ❑ Cultivar un área de experiencia reforzando sus puntos ventajosos o desarrolle una de sus debilidades en algún punto fuerte.
  
- ❑ Retroalimentarse y recompensarse para obtener así un crecimiento personal.

Sabiendo que la conducta humana no es sencilla , es imposible poder aplicar un sólo tipo de motivación, pues hay quiénes tienen diversas personalidades y diferentes situaciones, lo cual con esto surgen riesgos de fracaso cuando se aplica un solo motivador.

También es importante para la dirección los estilos de liderazgo y su habilidad para resolver los problemas de comunicación y para así contribuir en buena medida a crear un medio eficaz cuando se aseguren de que las herramientas de control, de información y los enfoques, proporcionen al personal la retroalimentación que deben tener para lograr una motivación eficiente.

---

***CAPITULO 2***

**Capacitación**

---

## 2. CAPACITACION

### 2.1 DEFINICION DE CAPACITACION

Muchos autores han dado diferentes conceptos de la capacitación: Silíceo, Arias Galicia, Reyes Ponce, Chiavenato, Robert Craig, etc., pero al analizar sus definiciones todos coinciden en que la capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje para preparar al trabajador, en conocimientos técnicos, científicos y administrativos basados en las necesidades de cada empresa o institución.

A continuación se mencionarán algunas de las definiciones de capacitación de diferentes autores:

" Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo."<sup>9</sup>

" La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador."<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, pag. 320.

<sup>10</sup> IBIDEM., pag.320.

" La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." <sup>11</sup>

" La capacitación es la enseñanza que tiene como fin preparar a los empleados para un puesto determinado." <sup>12</sup>

" La capacitación se refiere a un entrenamiento adicionado de habilidades y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas." <sup>13</sup>

Una definición que considero completa es la de Agustín Reyes Ponce lo cual en forma simplificada define lo que en realidad es la capacitación ,mencionando que el elemento principal es la enseñanza-. Pues el objetivo principal de la capacitación es dar al trabajador la preparación teórica que requerirá para un puesto, de acuerdo con los propósitos que se hayan señalado por la organización.

---

<sup>11</sup> SILICEO Alfonso, Capacitación y Desarrollo de personal, pag.20

<sup>12</sup> REYES Ponce Agustín, Administración de Personal, Primera Parte, pag.103.

<sup>13</sup> CRAIG Robert L. y Bittel Rister, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, pag.15.

---

## 2.2 ANTECEDENTES

Debemos indicar en principio, que el fenómeno de la educación es tan antigua como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

En México la Ley Suprema de 1931 dedicó su título tercero al contrato de aprendizaje, se consideró la retribución de los servicios, se hizo además obligatoria la admisión de aprendices en cada empresa en un número no menor de cinco por ciento de la totalidad de los trabajadores de cada profesión u oficio. El aprendiz debía de obedecer a su patrón, observar las buenas costumbres y guardar respeto, así como cuidar las herramientas de trabajo.

Los aprendices que se conocen desde 2000 años A.C. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial - primera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. Ya en nuestro siglo, la capacitación ha tenido un gran desarrollo.

Por el año 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como :

El "Método de los cuatro pasos: mostrar, decir, hacer y comprobar".

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en éste siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria.

En 1970 fue cuando la capacitación tendría que ser una labor organizada y sistematizada, en la que el instructor adquiere especial importancia.

Hace 12 ó 15 años en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y a la capacitación. Con lo que se fueron creando diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en ésta área independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Así mismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial, como son El Instituto de Administración Pública (INAP) y el Centro de Capacitación para el Desarrollo (CECADE).

Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa usamos indistintamente entrenamiento, formación, educación y capacitación. Usamos esta última expresión, debido a la popularidad y uso que tiene en México.

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

En la actualidad la capacitación cobra mayor interés dado que la cantidad de personal que labora cuenta solo con escolaridad media y los que cuentan con escolaridad superior es una mínima parte, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es desconsolador; por lo que la capacitación debe impartirse a todas las personas y en todos los niveles de una organización.

En nuestro país la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada, y es importante mencionar que hasta el momento no ha tenido un desarrollo como el que debía de tener, pues son muy pocas las empresas que cuentan con programas permanentes de capacitación para el personal en general, por ejemplo todas las Dependencia de Gobierno imparten cursos de capacitación como el CECADE para los niveles operativos y el INAP para los niveles directivos.

### 2.3 MARCO LEGAL

La Teoría integral de Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundamentada en el artículo 123 constitucional, en donde se identifica claramente el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

En forma muy resumida este artículo menciona los derechos de los trabajadores tales como:

- Horas de trabajo
- Relaciones obrero-patrón y empleado-patrón.
- Días de descanso
- Derechos de Huelga
- Salarios
- Despidos
- Contraprestaciones que otorga el patrón, etc.

Estos son algunos de los temas que abarca el artículo, pero lo que se quiere analizar es que en el artículo 123 en su fracción XIII, señala la obligación de las empresas de capacitar y adiestrar al trabajador, por lo que a continuación se describe dicha fracción ya que se consideró de importancia:

Artículo 123, Fracción XIII: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".<sup>14</sup>

El Artículo 5o. de la misma señala "que nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.....".<sup>15</sup>

En lo que a la Ley Federal del Trabajo se refiere, en su título cuarto, se encuentra todo lo correspondiente a la capacitación y adiestramiento tomando en cuenta las obligaciones de los patrones, derechos de los trabajadores, los cursos que se deben cumplir, las cláusulas, la forma en la que los patrones, trabajadores y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social deben actuar.

Es importante que todo patrón esté enterado de que es obligación de ellos proporcionarle a sus trabajadores capacitación que permita elevar su nivel de vida y su productividad, pues en la actualidad existen muchas formas de llevarla a cabo y estas son :

- Externas: que son en las que participan instituciones especializadas para este fin.
  
- Internas: que son las que se llevan a cabo en las instalaciones de la empresa en el área de trabajo.

---

<sup>14</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, pag. 96

<sup>15</sup> IBIDEM., pag. 10.

Es recomendable que si se trata de una capacitación teórica, se imparta fuera del lugar de trabajo, pero si se trata de una capacitación práctica se debe llevar a cabo dentro del lugar donde se realizan las tareas, evitando así desajustes a causa del cambio de un lugar a otro.

Tanto la capacitación teórica como práctica deberá ser registrada ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En los casos en que el patrón prefiera una capacitación externa no necesitan ser los cursos exclusivos para cada empresa, sino que se pueden formular con base en la misma rama industrial, lo cual es favorable tanto para la pequeña y grande industria, pues servirá como complemento entre una y otra.

La capacitación puede ser impartida dentro de las horas de trabajo o bien en otros horarios o también se pueden presentar casos en los que el trabajador desee capacitarse en alguna actividad diferente a la que realiza dentro de la empresa.

Para que sean de utilidad y provechosos los cursos impartidos es necesario que el trabajador asista y demuestre interés, esto se observará en el momento en que empiece a realizar su trabajo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha constituido Comisiones Nacionales de Capacitación y Adiestramiento para que los trabajadores, sindicatos y patrones de la misma rama industrial puedan participar en los requerimientos de capacitación, en las características y uso de la maquinaria y equipo.

Dentro de los contratos colectivos deberán incluirse las cláusulas correspondientes a la capacitación para prevenir su cumplimiento, debiendo presentar dentro de los 15 días siguientes de la celebración del contrato colectivo, los planes y programas que se llevarán a cabo para que sean aprobados. Estos deberán ser para períodos que no excedan de 4 años que se apliquen en todos los niveles y puestos de la empresa, las etapas en que se llevarán a cabo los cursos y el orden en la que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto. En caso de que no se lleven a la práctica o en su caso no se presenten ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el patrón será sancionado y deberá cumplir con dicha obligación.

El trabajador una vez aprobado en el examen de capacitación tiene que exigir la constancia ya que ésta representa la comprobación de los conocimientos que posee. Pero hay casos en los que el trabajador se niega a capacitarse debido a que considera suficientes los conocimientos para desempeñar su tarea por lo que en éste caso deberá aprobar el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

- Las funciones de la UCECA son:
  - Estudiar la Gerencia de empleos.
  - Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
  - Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y Registrar las constancias de habilidades laborales.

## 2.4 TECNICAS DE CAPACITACION

Se puede decir que la capacitación es función en línea y que dicho fenómeno debe comprenderse con base a los dos aspectos siguientes:

- 1.- La capacitación en aulas: que se imparten en un centro establecido a propósito formado por instructores especialistas, a esta también se le conoce como capacitación colectiva o residencial. Este tipo de capacitación ha cobrado hasta el momento más práctica y renombre.
- 2.- La capacitación en el trabajo: en esta se llevan a cabo las actividades que se realizan cotidianamente y se pueden realizar sistemáticamente y transformarse en un entrenamiento permanente, en éste caso los instructores son la parte clave, pero es más importante el compromiso que tiene el jefe de ser líder en lo que a capacitación y desarrollo se refiere. La capacitación permanente no es necesaria que se imparta en una aula. La capacitación en el trabajo es dada tanto a supervisores como a empleados, no se requiere de instalaciones o equipos especializados ya que se utilizan las herramientas propias del trabajo. Se considera muy eficiente ya que el empleado puede aprender mientras realiza su trabajo.

Existen diferentes formas de realizar este tipo de capacitación como son: las mesas redondas, casos teórico-prácticos, etc.

También existen 2 técnicas más de capacitación, las cuales hace mención Arias Galicia en su libro titulado *La Administración de Recursos Humanos*:

- 1.- Entrenamiento o capacitación individual: en el cual intenta proporcionarle a una sola persona los conocimientos, experiencias y habilidades para el buen desempeño del puesto que ocupa, esto mediante lecturas, cursos, entrevistas y viajes que son los medios más recomendados para éste tipo de formación.

2.- **Capacitación externa:** es en donde las empresas envían a sus empleados a tomar cursos fuera, es por eso que actualmente este tipo de instituciones han adquirido un interesante desarrollo, asimismo existen otras empresas que no pueden costear sus propios cursos de capacitación por falta de personal calificado para poder impartirlos o por no contar con las instalaciones necesarias.

La capacitación puede ir desde un entrenamiento intensivo para cargos elementales hasta programas de desarrollo de ejecutivos.

Esta capacitación se divide en:

- **Capacitación dirigida:** consiste en entrenar al nuevo personal con los equipos y materiales que se emplean dentro de su trabajo, utilizando un local apropiado para evitar riesgos de trabajo. Este tipo de capacitación es costosa ya que requiere de equipos y materiales para tener buenos resultados.
  
- **Aulas Expositivas:** es de las más utilizadas se da a un número grande de personas, en donde se expresan dudas y preguntas una vez que el instructor haya presentado la información; es recomendable emplear otras prácticas para que sea más efectivo. Aquí se utilizan películas, televisión y diapositivas lo cual llama la atención del empleado siempre y cuando se preparen bien y con calidad.

- **Discusión en Grupo:** esta traerá una mayor motivación por parte del empleado ya que participan expresando sus propias ideas y las de los demás componentes del grupo. El instructor debe de lograr que surjan preguntas y exista buena comunicación y buenos resultados.
  
- **Dramatización:** los trabajadores van a asumir los papeles y presentan a las personas involucradas, el instructor debe orientar al participante. Este tipo de capacitación hace que el trabajador sienta el problema.
  
- **Estudios de Caso:** se le da al trabajador por escrito un caso de un problema organizacional, lo cual después se reunirán para discutirlo y esto provocará que el empleado piense cuando se presente algún problema en el área en donde trabaja o en su caso en la organización.
  
- **Simulación:** se imparte a personas que su trabajo necesitan del uso de máquinas, equipos o vehículos. La simulación es utilizada ya que los equipos son caros e inalcanzables. Un ejemplo de este son: los pilotos.
  
- **Simulación In-basket:** se usa papel y lápiz y se le da al empleado una serie de materiales escritos los cuáles deberán manejar haciendo como si ellos sustituyeran a un gerente, esto con el fin de hacer que ellos conozcan a fondo el trabajo que realizan sus superiores.

- **Instrucción Programada:** se apoya en las leyes de aprendizaje, puede ser en forma de textos los cuales contienen la respuesta correcta a determinado cuadro que aparece debajo o en la página siguiente. En esta no se requiere la presencia del instructor ya que el trabajador estudia y aprende por su cuenta, pero sí se requiere de material preparado por gente especializada.

Como se describió anteriormente existen muchas técnicas de capacitación, estas son usadas de acuerdo con las características de capacitación que se requieran, según el programa y objetivos que persiga cada organización. Por desgracia todavía existen personas que piensan que la capacitación es un gasto inútil y supérfluo, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones a realizar, ya que al estar cualquier persona capacitada se garantiza el buen desarrollo de la misma y a su vez se obtendrán resultados concretos a diferentes plazos.

Respecto de la capacitación y de la empresa, se debe tener en cuenta que toda empresa u organización es responsable del éxito de la capacitación, no sólo el responsable que es el jefe de la unidad lo es, sino también el apoyo y solidaridad del resto de la organización ya que nunca se lograrán buenos resultados.

## 2.5 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Es necesario que se imparta la capacitación, desde el momento en que se detectan fallas en la realización de actividades, ya que a ello se debe la carencia de conocimientos, habilidades y actitudes en los empleados, o cuando éstos no tienen bien definidas sus funciones o cuando no están conscientes de las deficiencias que tienen y temen comunicarlas a sus superiores.

Los motivos principalmente son: que el personal sea productivo y progrese en la realización de sus actividades y para lograr su éxito y desarrollo, satisfacer sus necesidades en cuanto a su crecimiento personal y el de la organización evitando el gasto de dinero, tiempo y esfuerzo.

El éxito de cualquier organización depende de un desarrollo óptimo de la labor de cada miembro.

Las necesidades de capacitación son las habilidades, conocimientos y temas que se deben aprender, desarrollar con calidad y preparación.

La detección de necesidades de capacitación es un análisis comparativo entre las tareas realizadas contra la demanda de tareas que presenta la organización, es decir, con lo que debería suceder ahora o en el futuro con base a lo anterior se va a planear el tipo de capacitación que se requiera.

Se deben detectar las necesidades para poder cumplir con su objetivo y no desperdiciar recursos y esfuerzos ya que de otra manera la formación del personal no cumplirá con su finalidad.

Hay necesidades de capacitación individuales, grupal, de soluciones inmediatas y mediatas, de instrucción dentro y fuera de la organización, de actividades formales e informales, sobre la marcha y fuera del trabajo, que el individuo puede resolver en grupo y por sí solo.

Para buscar las necesidades de capacitación se utilizan los siguientes instrumentos: entrevistas, cuestionarios, evaluaciones y pruebas, inventarios de recursos humanos, datos estadísticos, comités, información y opiniones de consultores externos.

- Existen dos tipos de necesidades de capacitación:
  - Las manifiestas: el propio personal las percibe y manifiesta para mejorar sus labores, cuando se contrata a personal, o cuando cambia de actividad, por modificación de los métodos y procedimientos del trabajo, etc.
  - Las cubiertas: se presentan por causas directas o indirectas de la administración o por la deficiencia en los procedimientos de trabajo y por conflictos de alta dificultad.
- Las necesidades de capacitación pueden investigarse de acuerdo a lo siguiente:
  - Deficiencias contra requerimientos
  - Nuevas funciones

- Cambios tecnológicos
  
- Preparación del personal para reemplazos.
  
- Existe una metodología para detectar necesidades, pero se debe basar en el análisis de:
  - Indices de eficiencia del personal de cada organización.
  
  - Analizar la operación, definición, funciones y actividades del puesto.
  
  - Análisis humano basado en el potencial humano que existe en la organización y su proyección futura viendo si coincidieron con los objetivos del personal y con los objetivos de la organización.

Lo anterior sirve para detectar el área en donde se va a aplicar la instrucción.

- El procedimiento para la educación de necesidades es:
    - Situación idónea, se debe acudir a los manuales de organización , describir puestos, reglamentos, políticas, etc.
  
    - Situación real, se debe investigar lo que se hace y lo que es actualmente la organización.
-

Existen fuentes de información para determinar las necesidades de capacitación, como son: quejas ya sea orales o escritas, solicitudes de capacitación en los casos cuando exista crisis, sugerencias, entrevistas, cuestionarios, observación directa, síntomas que son los cambios que se presentan en las funciones o ambiente de trabajo. Todas éstas ayudan a la detección de necesidades de capacitación

- Analizar comparativamente la situación real contra la idónea, en donde se organizará la información obtenida utilizando las técnicas y seleccionarlas según sus características, de conocimientos, habilidades, experiencias e inquietudes que se hayan presentado, además con los aspectos de motivación y actitud en el trabajo.
  
- Toma de decisiones de los resultados obtenidos, estableciendo alternativas tales como: decidir si se realizará la capacitación, el personal que será capacitado y programar los cursos de capacitación.

La capacitación se debe planear con base a lo siguiente: los cursos a impartir, el material que se requiere, instructores, las técnicas que se van a implantar y establecer el tiempo que se empleará para éstos.

"Con el fin de abordar más sistemáticamente las necesidades de entrenamiento, McGehee sugiere un método triple para pensar acerca de las necesidades de capacitación en una organización, el cual consiste en lo siguiente:

- 1.- Análisis organizacional - determinar en que puntos puede y debe colocarse el énfasis principal del entrenamiento en la organización.
- 2.- Análisis de operaciones - determinar cual deberá ser el contenido y el entrenamiento en términos de lo que el empleado debe hacer para ejecutar una tarea, puesto, etc., en forma efectiva.
- 3.- Análisis del hombre - determinar que habilidades, conocimientos o actitudes deberá desarrollar un empleado para desempeñar las tareas que constituyen su trabajo en la organización." <sup>16</sup>

Se considera de utilidad éste método que sugiere McGehee, ya que para implantar cualquier técnica de capacitación se debe realizar anticipadamente un análisis desde lo general que en éste caso vendría siendo la organización hasta lo particular o específico que sería el hombre y las funciones de su puesto. Ya que se ha detectado que no todos los hombres responden al mismo método de capacitación, y esto se debe tomar en cuenta pues de ello depende el buen o el mal aprovechamiento del curso impartido.

Es importante mencionar que no existe un sólo modelo de capacitación para todos los problemas, por eso es indispensable antes que nada detectar el área problema o el grupo o persona problema, con el fin de realizar un modelo de capacitación que sea

el adecuado para poder solucionar el problema, ya que si no se realiza un curso de acuerdo a sus necesidades, entonces se podría considerar un gasto para la organización tanto de tiempo como de dinero.

---

<sup>16</sup> MCGEHEE William y Paul W. Thayer. Educación en los Negocios y en la Industria. pag 25.

---

***CAPITULO 3***

**Motivación**

---

### 3.MOTIVACION

#### 3.1 DEFINICION DE MOTIVACION

" El conjunto de las razones que explican los actos de un individuo". <sup>17</sup>

" La explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa". <sup>18</sup>

" Inducir a una persona o a un grupo de personas, cada una con sus propias y distintas necesidades y personalidades, a trabajar para realizar los objetivos de la organización, en tanto también se trabaja para la realización de los objetivos personales". <sup>19</sup>

Es importante señalar algunos términos que están muy ligados a la motivación:

" Incentivo o recompensa: es un estímulo externo que induce a uno a intentar algo, o a esforzarse para lograr algo". <sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> RODRIGUEZ Estrada Mauro, Motivación al trabajo, Serie: Capacitación Integral , p.p. 16.

<sup>18</sup> IBIDEM., p.p. 16.

<sup>19</sup> MEGGINSON C. León, Mosley C. Donald, et-al . Administración: Conceptos y Aplicaciones, p.p. 673.

<sup>20</sup> IBIDEM., p.p. 402.

" Motivo: es un estímulo interno que dirige la conducta consciente hacia la satisfacción de una necesidad o alcanzar una meta." <sup>21</sup>

" Meta: es el fin hacia el cual está dirigido el comportamiento motivado." <sup>22</sup>

" Deseo: se refiere en particular a las metas de las cuales estamos plenamente conscientes". <sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> *IBIDEM.*, p.p. 402.

<sup>22</sup> *IBIDEM.*, p.p. 402.

<sup>23</sup> *IBIDEM.*, p.p. 402.

---

### 3.2 TIPOS DE MOTIVACION

La motivación es un fenómeno complejo y polifacético. Pues el considerar sus diferentes formas nos ayudarán a comprenderla mejor.

Existen varios tipos de motivaciones:

1.- Existen motivaciones primarias y secundarias:

- ❑ Las primarias responden a los impulsos biológicos: el hambre, la sed, la respiración, la micción, el descanso, el apetito sexual, etc.
- ❑ Las secundarias son adquiridas de experiencias, son fruto de la historia individual y del aprendizaje. Ejemplo: ponerse un vestido de una marca prestigiada.

" La costumbre es un poderoso creador de motivaciones."

2.- Intrínsecas y Extrínsecas:

Ambas se refieren a la motivación directa sobre la actividad que se va a realizar, o algo relacionado con ella.

Ejemplo de las intrínsecas: estoy motivado a hacer mi trabajo porque me gusta; Ejemplo de las extrínsecas: estoy motivado a hacer mi trabajo porque me pagan bien.

### 3.- De contenido o de contexto:

Es una distinción muy afín a la anterior lo que motiva puede ser la cosa misma, o bien, la motivación o marco y escenario en que sucede. Ejemplo del de contenido: tomar clases de piano con un maestro que es de mi agrado. Un ejemplo del de contexto podría ser: Ir a ver a mis abuelos decrepitos que viven en una preciosa villa campestre.

### 4.- Inmediatas y A largo plazo:

Según que los satisfactores los obtenga uno al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior. Ejemplo de a largo plazo: Estudiar mi carrera de abogado para ser después prestigioso.

### 5.- Positivas y Negativas:

En efecto puedo motivarme a buscar algo o a evitar algo. Ejemplo de las positivas: Pedir algo que me guste en un restaurante. Ejemplo de las negativas: No encontrarme a alguien que me caiga mal.

### 6.- De Deficiencia y De Crecimiento:

Según que se busque llenar una carencia, o lograr un desarrollo y un progreso. Un ejemplo de las de deficiencia sería: El hambre que motiva a comer. Y un ejemplo de crecimiento sería: Inventar una vacuna contra la gripe.

**7.- Materiales y Espirituales:**

Como su nombre lo indica, son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien, a realizar valores trascendentales.

Ejemplo de las materiales: Comprar un coche cómodo.

Ejemplo de las espirituales: Hacer méritos para irse al cielo.

**8.- Conscientes e Inconscientes:**

Según que el sujeto se de cuenta o no de ellas. Hay toda una casuística.

**9.- Motivaciones básicas de la personalidad y Motivaciones de determinados actos de la persona:**

Un ejemplo del primer caso sería la persona materializada que todo lo ve en dinero.

Un ejemplo del segundo caso: ponerse un sweter cuando hace frío.

**10.- Individuales y Colectivas:**

Según que se ubiquen en una persona física o en un grupo o equipo.

### 3.3 TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION

La primera teoría que es importante señalar es la del Comportamiento Humano, la cual se fundamenta en la conducta individual de las personas, para conocer cómo se comportan las personas, para esto es necesario el estudio de la motivación humana.

Algunos autores constataron que para conocer mejor el comportamiento humano debemos saber con anterioridad cuales son las necesidades humanas y utilizar la motivación como un medio para mejorar la calidad dentro de las organizaciones.

Maslow presentó una teoría sobre la motivación en donde las necesidades humanas están organizadas llevando un orden jerárquico. En donde las representa en una pirámide que en el nivel inferior se encuentran las necesidades fisiológicas y en el nivel superior las necesidades de autorrealización.

A continuación se presentará en forma gráfica la pirámide de necesidades según Abraham Maslow.



Maslow clasifica las necesidades de la siguiente manera:

- Las necesidades primarias : son las de seguridad y las fisiológicas.
- Las necesidades secundarias : son las de autorrealización, de estima y las sociales

A continuación se dará una pequeña explicación de cada una de las necesidades:

- **Necesidades Fisiológicas.**- se encuentra la alimentación, sueño, reposo, salud, abrigo; son las esenciales, ya que sin éstas no se podrán alcanzar las demás.
- **Necesidades de seguridad.**- es la búsqueda de protección contra la amenaza o privación. Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas están casi satisfechas.
- **Necesidades sociales.**- estas las tenemos todos al pertenecer a un grupo o sentirnos aceptados y requeridos por los demás, estas se dan siempre y cuando las necesidades anteriores se encuentren satisfechas.
- **Necesidades de estima.**- es la manera en la que el individuo se ve y se evalúa, incluye las necesidades de autoconfianza, aprobación social, respeto, prestigio, etc.
- **Necesidades de autorrealización.**- es en donde se realiza el propio potencial y de autodesarrollo continuo.

Es importante señalar que si no se cumple las necesidades anteriores no se puede lograr llegar hasta la cima de la pirámide, la cual corresponde a la autorrealización, ya que muchas veces por varias circunstancias se estancan en alguno de los niveles o simplemente no les importa satisfacer otras necesidades por no considerarlas como primordiales.

Se debe considerar la satisfacción de las cinco necesidades, ya que es la única forma en la que el hombre logrará desarrollarse adecuadamente y además influirá en el comportamiento que tenga dentro de su trabajo.

Otra de las teorías que existe es la de Herzberg, la cual señala dos factores los cuales se explicarán a continuación:

#### 1.- Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos.-

Estos se encuentran en relación con el hombre tanto en su medio ambiente y en el desempeño de su trabajo. Los factores higiénicos fueron tomados en la antigüedad como motivadores en la empresa, ya que el trabajo se consideraba algo desagradable para los trabajadores y para que trabajaran era necesario darles incentivos, premios, etc.

#### 2.- Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos.-

Estos están relacionados con las tareas que el trabajador desempeña e involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y la autorrealización dependerá de las tareas que el individuo desempeñe.

La Teoría de Herzberg en otros términos tomando los dos factores afirma:

" La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales." <sup>24</sup>

Herzberg propone que para que exista una continua motivación en el trabajo debe haber "un enriquecimiento de tareas", que consiste en hacer más laboriosa o compleja una actividad, dependiendo de las características de cada empleado, logrando la satisfacción del trabajador, aumento de motivación, productividad y reducción del ausentismo, pero no hay que olvidar que también se pueden presentar ansiedad, debido al enfrentamiento de tareas nuevas, sentimientos de explotación cuando no se le remunera justamente al trabajador por sus actividades desempeñadas.

Es importante mencionar también las Teorías X y Y las cuales son totalmente opuestas, pues la Teoría X se refiere a un estilo totalmente tradicionalista y mecanicista; y la Teoría Y se refiere a concepciones modernas.

**TEORIA X.-** Es una teoría muy rígida y dura, en donde el mando lo tiene sólo el jefe y nadie puede dar su opinión, los hombres son considerados como recursos de la organización, no importando sus objetivos o necesidades personales. Ejemplos muy claros de esto son:

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la teoría general de la Administración*, p.p. 414.

El Hombre es perezoso por naturaleza, no le gusta asumir ninguna responsabilidad, ni riesgos, no es capaz de autocontrolarse.

**TEORIA Y.-** Esta propone un estilo de administración participativo y democrático, es todo lo contrario a la teoría X, ésta teoría es más humana, pues en la teoría X al hombre se le toma como un mueble; y en la teoría Y se le da oportunidad para que las personas se desarrollen y se sientan como parte importante de la organización y se les tome en cuenta.

Desafortunadamente en nuestros días todavía podemos encontrar empresas de tipo X, en donde los jefes confunden la autoridad con la prepotencia; existen empleos en donde los procesos de trabajo son rígidos, es decir, ocupan al hombre como una máquina, y no como ser humano, provocando con esto que no se utilice toda la capacidad de las personas; las personas están acostumbradas a que los dirijan y no a que ellos se autodirijan, además buscan satisfacer sus necesidades personales fuera de la organización debido a que no se preocupan por motivar a su personal.

Considero de gran importancia que combinando las dos teorías sería lo ideal para que el personal tuviera un mejor desarrollo y una mejor organización dentro de la organización, pero no hay que descartar que la teoría Y sería como una forma de motivación para el personal, siendo que la teoría X provocaría la desmotivación del personal, por lo que la única afectada sería la propia organización. Combinando las 2 teorías se podría alcanzar un equilibrio para la organización y para el trabajador.

---

### 3.4 CONSECUENCIAS DE LA MOTIVACION

Es muy frecuente que tengamos motivaciones incompatibles entre sí, porque constantemente nos hallamos frente a valores que son alternativas.

Cuanto conflictos y cuantos malos ratos y cuantas pérdidas para el estudiante que no quiere estudiar, para el empleado que no quiere hacer bien sus actividades, y el obrero que no quiere trabajar o por el comprador que no quiere comprar.

Amplios sectores de la burocracia de los gobiernos deben su ineficiencia a fallas motivacionales, pues existen muchas personas que no les interesa su trabajo, por lo cual les afecta a ellos mismos y al país.

A continuación se expondrá un dato histórico que menciona en su libro Mauro Rodríguez Estrada:

El de los esclavos en la época del Imperio Romano. La Ley establecía que un esclavo era propiedad del amo. Sólo más tarde durante el reinado de Adriano (117-138) se prohibió que un amo matara o torturara por gusto a sus esclavos.

Cualquiera puede imaginar que tales condiciones les sobraban a los esclavos; deseos de sabotear sus trabajos. El problema de la motivación parecía desesperado, pues los amos más inteligentes y de ideas avanzadas inventaron un riguroso modo de motivar que a continuación se mencionará:

Les pagaban a sus esclavos los trabajos bien hechos para que con eso pudieran ir comprando su libertad, es decir, en siete u ocho o diez años serían liberados, y así todos salían ganando.

Considerando, que en épocas anteriores existía lo que ahora llaman esclavismo, pero por la misma ignorancia de la clase trabajadora, se requería que hubiera personas que pudieran enseñarles el significado de trabajar; utilizando como motivador o incentivo su propia libertad. Pero en la actualidad el trabajo tiene un significado diferente, porque ahora no luchan por su libertad sino por su sobrevivencia y la de su familia.

---

***CAPITULO 4***

**La Capacitación como Fuente de Motivación**

---

## 4. LA CAPACITACION COMO FUENTE DE MOTIVACION

### 4.1 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

La motivación es una herramienta muy importante para el hombre, ya que ésta actúa siempre a lograr a hacer algo. Hasta en las cosas mas sencillas está presente la motivación. Ejemplo: Si comemos bien trabajaremos mejor.

Es importante destacar la Pirámide de Necesidades de Maslow, la cual señala que lo primero que se debe cumplir son las necesidades fisiológicas, ya que sin éstas el hombre no tendría las fuerzas para trabajar; otro aspecto es que si no cuenta con seguridad, no podrá actuar; así mismo si no somos aceptados por las personas sería imposible realizar las cosas por sí solos, y si el no cree en sí mismo nunca podrá lograr nada. La autorrealización es la cima a la que todo hombre desea llegar, pero pocos llegan debido a que no han logrado cubrir las necesidades anteriores, es decir, no se puede llegar a los estudios profesionales sin antes haber acreditado los años escolares anteriores.

Siempre hemos visto que los motivadores se han manejado como incentivo, recompensa; siempre el hombre lo ha visto como algo material (dinero) y no como una meta, o satisfacción personal.

En los capítulos anteriores se mencionó la Teoría Y, la cual se podría ubicar como sinónimo de la motivación, esto con el fin de cambiarle el concepto, es decir, dejar a un lado lo material y empezar a difundir más el desarrollo personal, la superación del trabajador. Es importante mencionar que el hombre se ha acostumbrado a considerar la motivación de la siguiente manera:

**" SI TRABAJAS EFICIENTEMENTE OBTENDRAS A CAMBIO UNA RECOMPENSA O INCENTIVO, ES DECIR, MAS DINERO."**

Lo que se necesita para quitarle de la mente este concepto de motivación al hombre se requiere difundir el concepto siguiente:

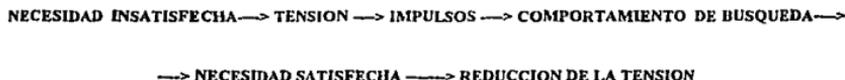
**" SI TRABAJAS EFICIENTEMENTE OBTENDRAS A CAMBIO TU SUPERACION, UN ASCENSO, UNA SATISFACCION PERSONAL, FORMAR PARTE DEL ORGANISMO SOCIAL EN DONDE LABORAS Y TENER MAS RESPONSABILIDAD Y CONTAR CON AUTORIDAD." ( TODO ESTO SE TRADUCE EN MAYORES INGRESOS PARA EL FUTURO.)**

Como se sabe el ser humano cuenta con personalidades diferentes y situaciones diversas lo cual es importante señalar que no existe un sólo patrón para motivar a todos los hombres, es por eso que se debe estudiar a cada persona para saber como se les puede motivar, pues hay muchos que lo único que los motiva es el incentivo monetario y muy pocos se preocupan por su ascenso, desarrollo personal, etc. porque de las dos formas anteriores obtiene una satisfacción.

El incentivo es la combinación de un impulso y de un esfuerzo, pues la motivación es el deseo para lograr el incentivo; la satisfacción se deriva de hacerlo, mas que de reducir una obligación.

La motivación muchos la conciben como un rasgo personal, es decir, algunos la tienen y otros no, pero esto es un error, pues la motivación resulta de la interacción del individuo y la situación que se le presente.

## PROCESO DE MOTIVACION



Se ha descubierto que algunos motivadores más fuertes son un sentido de cumplimiento, oportunidad para asumir responsabilidades, crecimiento, progreso, reconocimiento y hacer sentir que se está realizando un trabajo importante y significativo.

" Los salarios por sí solos no siempre motivan el mismo nivel de respuesta. En consecuencia, un administrador debe tratar de entender a sus subordinados como individuos y ser sensibles a los cambios en la motivación humana." <sup>25</sup>

<sup>25</sup> SCANLAN Hurl, Administración, Curso para nuevos gerentes, (serie de Administración de Negocios), p. 184.

## 4.2 RELACION ENTRE CAPACITACION - MOTIVACION

Si deseamos que un futuro empleado en el futuro crezca y se desarrolle; asuma responsabilidades y actúe con iniciativa, tenemos que mostrar desde una etapa temprana que le vamos a ayudar a hacer esas cosas ¿COMO ? CAPACITANDOLO.

Federick Hertzberg decía que en el trabajo hay varias cosas que nos hacen desdichados, una de ellas son los factores de higiene en donde podría mencionar los salarios, condiciones, supervisión y la gente con la que trabajamos.

No siempre el mejorar las condiciones y los salarios nos van a motivar para trabajar, pues la motivación llega a través de ciertos motivadores como son: el trabajo que estamos haciendo, las responsabilidades que tenemos y los reconocimientos que obtenemos; con esto las personas se sienten satisfechas para trabajar, pero no para que sean más productivos en su trabajo.

Es por eso que las cosas que nos hacen ir a trabajar, no son las necesarias que nos motivan a trabajar con entusiasmo.

Es importante que las personas tomen en cuenta las siguientes preguntas:

¿ QUE NOS HACE IR A TRABAJAR?

¿ QUE NOS HACE TRABAJAR CUANDO EMPEZAMOS A TRABAJAR?

¿ QUE NOS HACE PRODUCIR ALGO EXTRA?

Es importante señalar que si queremos que el personal se interese por la capacitación desde el principio, una forma de motivarlos, es garantizándoles que se realizará adecuadamente dicha capacitación y que con los programas que se implanten podrán tener la oportunidad de superarse y ascender dentro de cualquier organismo.

La esencia de la administración es la motivación; para que exista un buen desarrollo y se alcance la buena administración, se debe pensar en capacitar a su personal, ya que muchos gerentes se encuentran confusos de que si deben o no capacitar a sus empleados con el fin de motivarlos a tener una superación personal.

Debido a que algunas instituciones les dan la libertad a sus empleados para desempeñarse eficientemente, o con deficiencia o no desempeñarse correctamente, es por que no se les obliga a capacitarse, o mejor dicho, no se les establece que por medio de la capacitación es una forma de motivar, para que realicen sus actividades eficientemente y así tengan la oportunidad de ascender.

## **4.2.1 LA CAPACITACION COMO FUENTE DE MOTIVACION**

Como ya se habla mencionado respecto a algunos motivadores como son: los incentivos, reconocimientos, recompensas, etc.; cabe señalar que el primer motivador esencial en el hombre es la capacitación, pues sin ésta es imposible que realicen correctamente las actividades y así poder obtener a cambio reconocimientos, recompensas, incentivos y una satisfacción personal; ésta última es la que nos da las fuerzas para seguir fijándonos metas y poderlas lograr, es decir, es lo que ayuda a creer en nosotros mismos, en nuestra capacidad y no tenernos desconfianza y a su vez miedo para actuar en cualquier situación que se presente.

Es importante señalar que la motivación se presenta en todo ser humano cuando desea lograr algo, es decir, no importa en que nivel jerárquico se dé, pues se sabe que la capacitación no solo se da en niveles inferiores, sino que también en niveles superiores, pero a veces los altos directivos no les interesa capacitarse debido a que piensan que por estar en esos niveles no requieren de más conocimientos, pensando que todo lo necesario lo saben. Pero ahora en nuestros días es importante pensar que constantemente surgen cosas nuevas y avances tecnológicos, lo cual uno está obligado a estar siempre actualizado y aprender cosas nuevas, es decir retroalimentarnos, pues en muchas instituciones existe un estancamiento tecnológico debido a que los directivos no van a la par con la tecnología, lo cual lo único que se logra es no poder ocupar un lugar digno dentro de la rama industrial a la que pertenece.

Otro aspecto muy importante es que muchas instituciones se hacen las desentendidas de lo que se estipula en la ley, lo cual se establece que " la capacitación es una obligación de toda empresa de proporcionársela a sus trabajadores y la ley será la que determine la forma en la que los patrones deberán llevar a cabo dicha capacitación y adiestramiento."

Es por eso que retomando lo anterior el trabajador no está informado sobre ello y por lo tanto no se motiva a capacitar y por consiguiente a superar.

La capacitación es una herramienta que podría incluirse como otro nivel en la pirámide de Necesidades de Maslow, ya que considero que la autorrealización no sólo se puede alcanzar satisfaciendo lo fisiológico, ni proporcionándole seguridad a la persona, así como lograr ser aceptado por las personas y contar con confianza de sí mismos, ya que éstas sólo cubren las necesidades como persona, pero no se toma en cuenta la autorrealización como persona trabajadora; por eso es importante que la capacitación se ubique también en la Pirámide de Maslow de la siguiente manera:

---

AUTORREALIZACION

---

CAPACITACION COMO MOTIVACION

---

DE ESTIMA

---

SOCIALES

---

DE SEGURIDAD

---

FISIOLOGICAS

---

#### **4.2.2 PAPEL QUE JUEGA LA MOTIVACION PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS DE LA CAPACITACION**

La motivación se ocupa del "porque" de la conducta humana, lo que hace que las personas actúen, en éste caso, que se capaciten.

Es importante saber que la motivación no se puede ver, oír, ni sentir, solo puede deducirse a partir de la conducta, es decir, sólo podemos medir el grado de motivación de una persona observándola, pero no se puede medir directamente porque no es observable, sino que primero hay que definirla.

La motivación existe por una necesidad insatisfecha y termina con la satisfacción de ésta, pero el comportamiento enfocado a una meta se encuentra en medio de las dos anteriores.

Una necesidad satisfecha no es un motivador. Cuando una persona está en posibilidad de lograr la autorrealización, tenderá a ser motivada por oportunidades incrementadas de satisfacer esta necesidad; por ejemplo, si una persona quiere ocupar un puesto de un nivel superior lo primero que debe hacer, es estar motivado para aprender las funciones y actividades que se requieren para cubrir dicho puesto.

Dentro de la motivación existe un elemento muy importante que es la personalidad individual, que aunque todos nos sentimos motivados a llenar necesidades similares, los patrones particulares de conducta que elegimos serán diferentes de los de otras personas, debido a nuestra personalidad.

Es por eso que se recomienda que antes de capacitar al personal se debe observar su comportamiento, ya que a través de éste se sabrá si se encuentra motivado o no para poder aprovechar los programas de capacitación que sean implantados; además poder detectar las necesidades que desea satisfacer cada persona.

Algunas veces las condiciones en el trabajo operan de tal manera que su ausencia causa la insatisfacción de los empleados, sin embargo, la presencia de esas condiciones no genera una fuerte motivación para capacitarse y así alcanzar un mejor rendimiento, la superación, su realización, su desarrollo personal, obtener reconocimientos, responsabilidad, promoción y el trabajo en sí.

Existen programas diseñados para incrementar la motivación de los trabajadores para que rindan más; a continuación se dará una breve explicación de cada uno.

- 1.- Enriquecimiento del trabajo: busca aumentar la eficiencia y la satisfacción humana ofreciendo en el trabajo, en forma específica, mayor oportunidad para la realización y el reconocimiento personal, para un trabajo más estimulante y de mayor responsabilidad, así como para el progreso y el desarrollo individual. Trata sólo incidentalmente asuntos como los salarios y las condiciones laborales, la estructura de la organización, las comunicaciones y el adiestramiento, aunque éstos son muy necesarios en sí mismos." <sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> WILLIAM J. Paul, Jr. Keith B. Robertson y Frederick Herzberg, Enriquecimiento del trabajo paga más, revista de negocios Harvard (Marzo- Abril 1969), p. 61.

---

El enriquecimiento del trabajo sólo se da dependiendo de las necesidades de cada empleado y de los gerentes, ya que algunos no pueden operar bajo las condiciones.

- 2.- El salario según el rendimiento: se habla mucho de que muchas empresas se encargan de relacionar el salario con el desempeño, pero esto puede iniciar que la paga no es un motivador poderoso por su mal manejo, ya que el dinero es un invento diseñado para facilitar el intercambio de artículos, mercancías o servicios que la gente desea. Es por eso que Maslow y Herzberg nos dicen que el dinero no es el único motivador para rendir mejor en el trabajo.
- 3.- Modificación del comportamiento: es un método para aumentar la productividad de los empleados, éste método se basa en la Teoría e investigación de B.F. Skinner el cual distingue entre el comportamiento nato que es el comportamiento no aprendido e instintivo; y el comportamiento operante que se refiere a que se necesita aprender.

La estrategia que más se emplea para motivar a los empleados a mejorar el rendimiento, es la de el refuerzo positivo: éste consiste en un aumento en la frecuencia de una respuesta que es seguida de un reforzador positivo llamados también recompensas, dinero, alabanzas, reconocimientos.

"Ejemplo: un empleado produce grandes cantidades de piezas porque le pagan a destajo, algo refuerza el comportamiento para producir tales cantidades. En éste ejemplo la paga es reforzador positivo (recompensa) que incrementa la frecuencia con la que el trabajador produzca grandes cantidades." <sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> IXONNELLY Gibson, Ivancevich. Fundamentos de Dirección. p. 220.

Es importante señalar que los programas anteriores pueden funcionar en algunas organizaciones, pero en otras no; y que hasta ahora no hay indicación de que la modificación del comportamiento se convertirá en algo necesario en los programas de motivación en la mayoría de las organizaciones.

**" SIEMPRE SUEÑA, VUELA MAS ALTO DE LO QUE SABES SE PUEDE  
HACER. NO TE PREOCUPES POR SER SOLO MEJOR QUE TUS  
CONTEMPORANEOS O ANTECESORES.  
TRATA DE SER MEJOR QUE TU MISMO." <sup>28</sup>**

---

<sup>28</sup> MEGGINSON León C, Administración, Conceptos y Aplicaciones, p.405.

---

***CAPITULO 5***

**Situación Actual de la Capacitación y Motivación de una  
Dependencia de Gobierno Federal.**

---

## **5. SITUACION ACTUAL DE LA CAPACITACION Y MOTIVACION EN UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO FEDERAL.**

### **5.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA.**

Esta Dependencia encuentra sus orígenes más remotos en el Derecho Español, que preveía la existencia de funcionarios denominados fiscales; éstos estaban encargados de promover justicia y perseguir a los delincuentes. Durante la administración de la época colonial los fiscales formaban parte de las Reales Audiencias, de acuerdo con las leyes del 5 de octubre de 1626 y del 9 de octubre de 1824. En la Constitución de Apatzingán de 1814 y en la Federal de 1824, fueron incluidos en la organización del Poder Judicial. En la Constitución de 1814 se numeraron dos fiscales, uno penal y otro civil que formaron parte del Supremo Tribunal de Justicia y en la de 1824, uno como miembro integrante de la Suprema Corte de Justicia.

"La Ley de los Tribunales de Circuito y Juzgados de Distrito de 22 de mayo de 1824, adscribió un promotor fiscal en cada Juzgado de Distrito".

"La Ley quinta de las siete leyes constitucionales de 1836 y las bases orgánicas de junio de 1843 determinaron que la Suprema Corte de Justicia estuviera formada por once ministros y un fiscal inamovible en el cargo, salvo la remoción por enjuiciamiento ante el Congreso General".

"La Ley Lares de 1853 además del fiscal ' que será oído en las causas criminales', menciona por primera vez constitucionalmente el cargo de Procurador General de la Nación, con rango similar al de Ministro de la Suprema Corte de Justicia, movido a voluntad del Ejecutivo Federal; sin embargo, en 1855 con la ley sobre Administración de Justicia expedida por el Presidente Juan Alvarez, se omite dicho cargo, instituyéndose dos fiscales integrantes de la Suprema Corte".

"Siendo Presidente de la República el licenciado Don Benito Juaréz, dictó el Reglamento de la Suprema Corte de Justicia de la nación el 29 de julio de 1862, en donde se señalan las funciones tanto del Ministro Fiscal, como las del Procurador General, consistiendo las de éste último en ser oído en todos los negocios que se interese la hacienda pública o de responsabilidad de sus empleados o agentes, y en los que por los mismos motivos se interesen los fondos de los establecimientos públicos".

"La Ley de Secretarías de estado de 1891, incluyó al Ministerio público Federal, dentro de la secretaría de Justicia e Instrucción Pública".

"En las reformas a la Constitución de 1857 publicadas el 22 de mayo de 1900, en sus artículos 91 y 96, se separa definitivamente al Ministro Público Federal y al Procurador General de la República de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y por primera vez, se emplea constitucionalmente el término de ' Ministerio Público '".

"En diciembre de 1908 se expide la primera Ley Orgánica del Ministerio Público Federal".

"La Constitución de 1917 consagró con el sistema acusatorio, la definitiva autonomía del Ministerio Público Federal bajo la Jefatura del Procurador General de la República".

"En 1919, conforme a los lineamientos de la Constitución de 1917, se expide una nueva Ley orgánica del Ministerio Público Federal."

"En agosto de 1934 y en diciembre de 1941, se expiden dos nuevas leyes orgánicas del Ministerio Público Federal."

"El 10 de noviembre de 1955 se expide la ley Reglamentaria del Artículo 102 de la Constitución Federal, denominada Ley Orgánica del Ministerio Público Federal."

"El 27 de diciembre de 1974 se expide la vigente Ley de la Procuraduría General de la República, la cual se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 del mismo mes y año."

"Esta ley cambió su denominación por estimarse que no sólo se organiza a la Institución del Ministerio Público, sino también a la forma de ejercer las funciones atribuidas personalmente al Procurador General de la República y a las unidades administrativas que sirven de apoyo a las anteriores y cuya presencia es de indiscutible importancia."

**EN EL REGLAMENTO DE LA LEY ORGANICA DE LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA, EN EL CAPITULO X, SE SEÑALA LO SIGUIENTE:**

**DEL INSTITUTO DE CAPACITACION.-**

**ARTICULO 34.-** La Procuraduría General de la República contará con el instituto de capacitación, órgano desconcentrado de la misma, en los términos del presente capítulo.

**ARTICULO 35.-** El Instituto de capacitación estará a cargo de un Director General nombrado por el procurador y tendrá las atribuciones siguientes:

- I.- Proponer, operar y controlar los métodos y sistemas de reclutamiento, selección y evaluación , como única instancia de ingreso a la Institución, así como los programas de capacitación, actualización y especialización de los Agentes del Ministerio Público Federal, Policía Judicial Federal, Peritos y demás servidores públicos que integren la Dependencia, conforme a las políticas generales de recursos humanos y necesidades operativas de la Institución.
  
- II.- Proponer, operar y controlar el sistema de evaluación permanente de los Agentes del Ministerio Público Federal y de la Policía Judicial Federal, en los que se apoyen obligatoriamente los procedimientos de ascensos y promociones dentro de las estructuras jerárquicas y administrativas del Ministerio Público Federal y de la Policía Judicial Federal.
  
- III.- Proponer al Procurador General de la República la celebración de convenios relativos al intercambio, asesoría y demás actos de colaboración mutua que se requieran para la capacitación del personal de la Procuraduría General de la República, con organismos similares y cooperadores, ya sean nacionales o extranjeros del sector público, privado o social, o de los sistemas regional interamericano y de la Organización de Naciones Unidas, y
  
- IV.- Las demás que le confieran otras disposiciones o el Procurador.

**ORGANIZACION DE LA  
PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA**

- SUBPROCURADURIA DE AVERIGUACIONES PREVIAS.
- SUBPROCURADURIA DE CONTROL DE PROCESOS.
- SUBPROCURADURIA JURIDICA.
- SUBPROCURADURIA DE DELEGACIONES Y VISITADURIA.
- COORDINACION GENERAL PARA LA ATENCION DE LOS DELITOS CONTRA LA SALUD.
- OFICIALIA MAYOR.
- CONTRALORIA INTERNA.
- DIRECCION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL.
- DIRECCION GENERAL DE PREVENCIÓN DEL DELITO Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD.
- DIRECCION GENERAL DE AVERIGUACIONES PREVIAS.

- DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS PERICIALES.
- DIRECCION GENERAL DE CONTROL DE PROCESOS.
- DIRECCION GENERAL JURIDICA.
- DIRECCION GENERAL DE AMPARO.
- DIRECCION GENERAL DE PROTECCION DE DERECHOS HUMANOS.
- DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS LEGALES INTERNACIONALES.
- DIRECCION GENERAL DE LA POLICIA JUDICIAL FEDERAL.
- DIRECCION GENERAL DE INTERCEPCION.
- DIRECCION GENERAL DE ERRADICACION DE CULTIVOS Ilicitos.
- DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS.
- DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO.
- DIRECCION GENERAL DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES.

- DIRECCION GENERAL DE CONTROL DE BIENES ASEGURADOS.
- DIRECCION GENERAL DE SISTEMAS DE INFORMACION Y ESTADISTICA.
- DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS AEREOS.
- DIRECCION GENERAL DE QUEJAS Y DENUNCIAS.
- DIRECCION GENERAL DE SUPERVISION Y AUDITORIA.
- DELEGACIONES.
- INSTITUTO DE CAPACITACION.
- VISITADURIA.

## 5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La presente investigación de campo se realizó en la Procuraduría General de la República con el fin de analizar si la capacitación de personal es considerada como un motivador.

La capacitación debe estar bien orientada, para despertar en la gente la motivación para tomar los cursos, y evitar que se consideren como una pérdida de tiempo o como ineficientes.

La información fué recaudada por medio de un cuestionario que se elaboró para este fin, incluyendo preguntas que mostraron los aspectos importantes de la capacitación del personal de esta Dependencia.

Con éste cuestionario se determináron aspectos como son la impartición de los cursos, su duración, el número de cursos que se imparten anualmente, la importancia que tiene la capacitación considerándola como motivador dentro de la Dependencia, la comunicación e información que se les proporciona al personal sobre los cursos.

Las respuestas de este cuestionario mostraron la forma en la que la Procuraduría General de la República ubicó a la capacitación.

El objetivo general que se manejó en ésta investigación fue detectar la forma de capacitación que se brinda al trabajador dentro de la Procuraduría General de la República y verificar si la capacitación constituye una fuente de motivación y un mecanismo de ascenso.

A continuación se mencionarán los objetivos específicos que se establecieron en ésta investigación:

- Cuantificar los cursos de capacitación impartidos en el primer semestre de 1992.- Investigar a que niveles se les impartieron los cursos o programas de capacitación.- Determinar las causas por las que el trabajador no se interesó por los cursos que proporcionó la Procuraduría General de la República. - Especificar los costos de los cursos de capacitación. - Detectar el impacto de la capacitación como medio de motivación. - Correlacionar la motivación y capacitación. - Proponer alternativas que permitan mejorar los niveles de capacitación y por lo tanto los de motivación del personal.

Se manejó la siguiente hipótesis en ésta investigación:

La capacitación es un medio para motivar al personal y esto repercute en un mejor rendimiento.

Retomando lo anterior se establecieron dos variables independientes las cuales a continuación se harán mención: - la capacitación y - motivación de personal. También se mencionarán las dos variables dependientes: - motivación de personal y - rendimiento.

El problema que se planteó fue analizar porque es importante la capacitación dentro de cualquier empresa u organización, y no se promueve como motivador.

Con base a la investigación se pudo determinar que en ésta Dependencia si se llevan a cabo cursos de capacitación pero lo que no se logra entender es el porque el personal no se interesa en capacitarse.

En la presente investigación se consideró como Universo un total de 50 personas que son las que laboran en ésta Dependencia de Gobierno Federal, tomando como muestra a 20 personas a quienes se les aplicó el cuestionario con el fin de poder recopilar datos para graficarlos, analizarlos y dar algunas alternativas para cumplir con los objetivos generales, objetivos específicos y las hipótesis que se mencionaron anteriormente.

A continuación se presentará el cuestionario aplicado a las personas de esta Dependencia el cual fue de utilidad para la recaudación de los datos .

CUESTIONARIO

1.- ¿ Reciben cursos de capacitación dentro de esta Dependencia ?

( ) Si ( ) No

2.- ¿ Los cursos que se imparten son ?

( ) Internos ( ) Externos ( ) Internos y Externos

3.- ¿ De los cursos que se han impartido, cuales han dado mejor resultado ?

( ) Internos ( ) Externos

Explicar ¿Porque? \_\_\_\_\_

4.- ¿ Cuántos cursos se imparten cada año aproximadamente ?

( ) Ninguno ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Más de 5 ¿cuántos? \_\_\_\_

5.- Los cursos que imparten, ¿ Qué promedio de horas duran ?

\_\_\_\_\_

6.- ¿ Cada cuando se evalúa al personal que está capacitado, respecto a la actividad que están realizando ?

\_\_\_\_\_

7.- ¿ Los cursos se imparten en todos los niveles ?

( ) Si ( ) No ¿Porque? \_\_\_\_\_

8.- ¿ Se les obliga a tomar los cursos de capacitación ?

( ) Si ( ) No En caso afirmativo señalar con que finalidad \_\_\_\_\_

9.- ¿ Qué promoción o recompensa recibe el personal que ha cumplido con el programa de capacitación ?

( ) Dinero ( ) Reconocimiento ( ) Ascenso ( ) Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

10.- ¿ Porqué piensa que a veces la gente no se interesa por la capacitación que se les proporciona en ésta Dependencia del Gobierno Federal ?

\_\_\_\_\_

11.- ¿ Porqué cree que es importante la capacitación ?

\_\_\_\_\_

12.- ¿ Considera que los cursos de capacitación tienen alto costo y es por eso que no los imparten por ahorrarse dinero?

( ) Si ( ) No

13.- ¿ Considera que la capacitación podría ser un motivador así como lo es un sueldo alto ?

( ) Si ( ) No ¿Porque? \_\_\_\_\_

14.- ¿ Qué propondría usted para poder motivar a las personas a capacitarse ?

\_\_\_\_\_

15.- ¿ Considera a la capacitación como un medio para tener un mejor rendimiento en su trabajo ?

( ) Si ( ) No ¿Porque? \_\_\_\_\_

---

***CAPITULO 5***

**5.4 Representación Grafica de los Resultados**

---

### 5.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Es importante señalar que en esta Dependencia de Gobierno Federal se imparten cursos de capacitación, por lo que la mayoría de las personas(65%) están informadas de estos, pero existe también un porcentaje elevado de personas(35%) que no tienen conocimiento de los cursos que se imparten, siendo de utilidad para de ellos. ( Gráfica 1 )

Un porcentaje significativo afirmó que en la Dependencia se imparten cursos tanto internos como externos (35%) : los internos son impartidos por el Departamento de Recursos Humanos que están autorizados y que tienen experiencia; y los externos son impartidos por el Instituto de Administración Pública (INAP) que sólo da cursos a los niveles más altos de la Dependencia, y el Centro de Capacitación para el Desarrollo (CECADE) que imparte cursos a todos los niveles que forman ésta Dependencia.( Gráfica 2)

Asimismo es importante mencionar que aunque la mayoría (50%) señaló que dan mejor resultado los cursos internos, considero que los externos tienen también el mismo fin, ayudar a que realicen sus actividades con calidad y eficiencia, por lo cual no se deben excluir ninguno de los dos; ya que los internos son importantes porque tienen más contacto con las deficiencias en el trabajo, y los externos proporcionan diversas alternativas para solucionar los problemas que se presenten al realizar las actividades. ( Gráfica 3)

Esta Dependencia de Gobierno Federal proporciona cursos durante todo el año, ocupando un mes o hasta un poco más de un mes para dar los cursos que se imparten para cada nivel, por lo mismo que cuenta con varios niveles esta Dependencia se van rotando casi por mes cursos diferentes para cada nivel y así se van estableciendo los cursos durante todo el año. Se dan entre 6 ó 7 cursos al año dando la oportunidad de capacitarse a todas las personas de los diferentes niveles que conforman esta Dependencia. Por los resultados que se obtuvieron en la gráfica 4 se observa que el (35%) de las personas no se informaron de los cursos que se impartieron durante el año, esto se detectó debido a la poca promoción que se les dio a los cursos y al desinterés o la falta de motivación por parte de ellos y por parte de sus superiores para estar enterados de los cursos que se impartieron y que podrían haber sido de utilidad para ellos para eficientizar sus actividades. Es aquí en donde se logra verificar el primer objetivo general que se planteó en esta investigación. (Ver Gráfica 4)

En realidad las horas de duración de cada curso varía según el nivel y la amplitud que se le quiera dar al curso, porque existen cursos que duran un día y que son de 4 horas; existen algunos que se llevan varios meses, pero si es importante señalar que no sería bueno excederse en las horas diarias, ya que puede causar un desgaste para cada uno de los participantes y a su vez sería una pérdida de tiempo y de dinero para cualquier Institución o Dependencia. Sin embargo hay que resaltar que existe un porcentaje significativo (35%) de personas que no dieron respuesta debido a la poca promoción que se les dan a los cursos. (Ver Gráfica 5)

En lo concerniente al personal que ya ha sido capacitado, el 30% afirmó que se le evalúa mensualmente; sin embargo no deja de mencionarse que un porcentaje significativo (30%), no estaba informado. (Gráfica 6)

Con los resultados obtenidos en la gráfica 7 se observó que el 45% afirmó que los cursos se imparten a todos los niveles; sin embargo el 40% no dio respuesta; ya que no se interesaron, ni se motivaron a informarse sobre los cursos, por lo que muchas veces culpan a sus jefes, porque no los invitan a participar en los cursos siendo que el desinterés es por parte de ellos.

La mayoría de los entrevistados consideró que no es obligatorio que el trabajador se capacite, pero si es un compromiso para cada persona que tome en cuenta que es para su desarrollo personal y laboral. Sin embargo la organización si tiene la obligación de proporcionarles a sus trabajadores cursos de capacitación, siendo que se encuentra reglamentado en el Artículo 123 Fracción XIII de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. Asimismo los trabajadores adquieren en ese momento un compromiso con la organización y con ellos mismos. ( Gráfica 8)

El reconocimiento es la recompensa que con frecuencia se utiliza al aprobar cualquier curso, ya que es un papel que certifica la participación en el curso, pero las personas desconocen que por medio de su participación en los cursos de capacitación pueden llegar a ascender o pueden llegar a sentirse más motivados al realizar su trabajo y a ser personas mejor preparadas y tener un mejor rendimiento. Pero lo anterior se presenta debido a que la Dependencia no les inculca desde el principio que la capacitación es un medio para lograr lo anterior, es la razón por lo que no promueve el ascenso esta Dependencia y es la causa por la que la capacitación no lo toman como motivador. Pero a pesar de que la Dependencia no lo maneja como un motivador, el 80% de las personas encuestadas si considera a la capacitación como un medio de motivación, por lo que de esta manera si se pudo detectar el impacto de la capacitación como medio de motivación, así como, también el 100% consideró que los cursos de capacitación hacen que se tenga un mejor rendimiento.(Ver gráficas 9, 11, 13 y 15).

Al analizar los resultados de la gráfica 9 se observó que existe un gran porcentaje (45%) de personas que no dieron contestación a la pregunta que se les formuló y ésto se debió al poco interés que tienen por los cursos ,por lo que es importante que se de una mayor promoción y orientación al personal sobre las ventajas que tendrían al participar en los cursos de capacitación.

La gráfica 10 se refiere a las causas por las que el personal no se interesó por la capacitación, entre las que sobresalen: la falta de comunicación (15%),como pérdida de tiempo (20%) y otra mayoría no contestó (35%) .Con base en lo anterior se deduce que fue la falta de interés de cada persona por orientarse e informarse sobre los cursos que se impartieron en ese período.

En cuanto a la importancia de la capacitación el 80% consideró que los cursos de capacitación tienen como finalidad tener un mejor desarrollo (25%), realizar mejor las actividades (35%) y estar siempre actualizados (20%).( Gráfica 11)

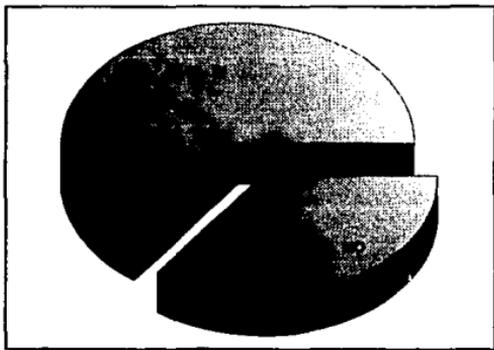
El 55% de las personas consideraron el costo de los cursos muy elevado pero en ésta Dependencia siempre están contemplados en su presupuesto, a fin de que los empleados sean eficientes, lo cual trasciende en beneficio de la misma; ya que por muy caros que éstos cursos sean tienen como garantía el éxito, alcanzando sus objetivos y cumpliendo con lo que exige la Ley. (Gráfica 12)

Es importante hacer hincapié que un 80% de las personas afirmaron que ellos consideran a la capacitación como un motivador, pues dijeron que era una forma de desarrollarse y una oportunidad de ascender y tener un mejor rendimiento dentro del trabajo; así como realizar de la mejor manera cada una de las actividades que desempeñan. Asimismo considero que sí la Procuraduría General de la República empieza a difundir esta misma concepción, orientación y definición de la misma manera, es posible que se logre una mayor participación de las personas para capacitarse.( Gráfica 13)

---

Por último ,de las propuestas que dieron las personas para motivar al personal a capacitarse, se mencionarán las mas relevantes:-preparar a las personas orientándolas (15%), -promover el ascenso (20%), pues este sería otro gran motivador y otra de las propuestas fue el contar con centros de capacitación propios (15%) en donde no sólo se impartieran los cursos para cada nivel sino que si alguna persona tuviera interés en aprender otras actividades lo pudiera hacer libremente y no estar sólo limitado a lo que se le proporciona en el curso correspondiente al nivel que ocupa dentro de la Dependencia. ( Gráfica 14)

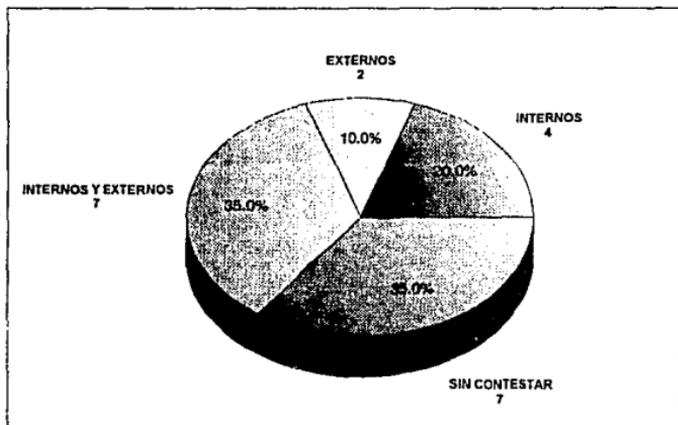
**PREGUNTA 1**  
**CURSO DE CAPACITACION**



<b>Alternativa</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
Si	13	65%
No	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIO:** Existe un gran número de personas que no dieron contestación debido a que no participan en los cursos que se imparten.

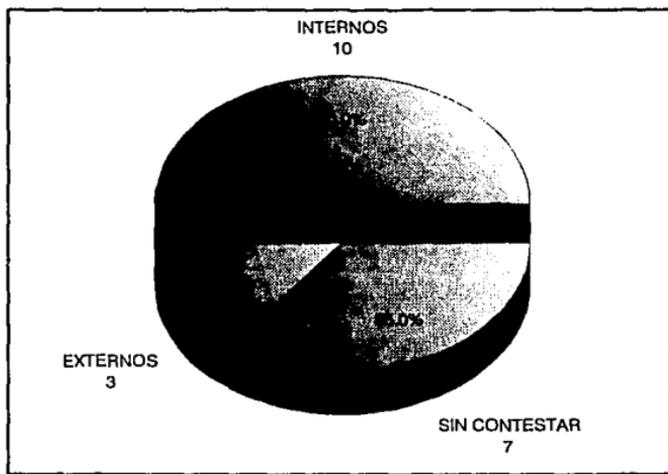
**GRAFICA 2**  
**TIPOS DE CURSOS QUE SE IMPARTEN**



Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Internas	4	20%
Externas	2	10%
Internas y Externas	7	35%
Sin Contestar	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIO:** Existe un gran número de personas que no dieron contestación debido a que no participan en los cursos

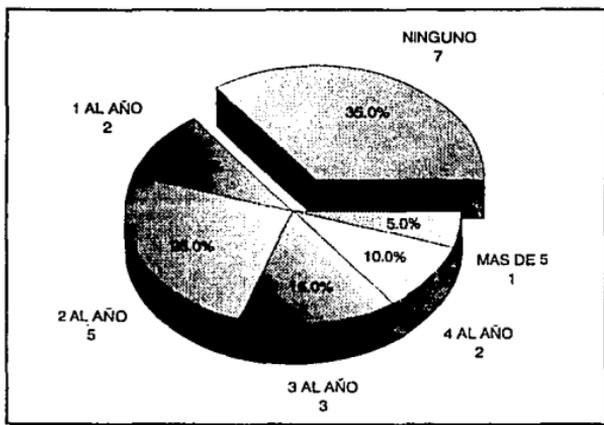
**GRAFICA 3**  
**CURSOS QUE DAN MEJOR RESULTADO**



Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Internos	10	50%
Externos	3	15%
Sin Contestar	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIO:** La mayoría eligió los cursos internos como los mejores, pero otras personas no contestaron debido a que no han participado en los cursos que han impartido.

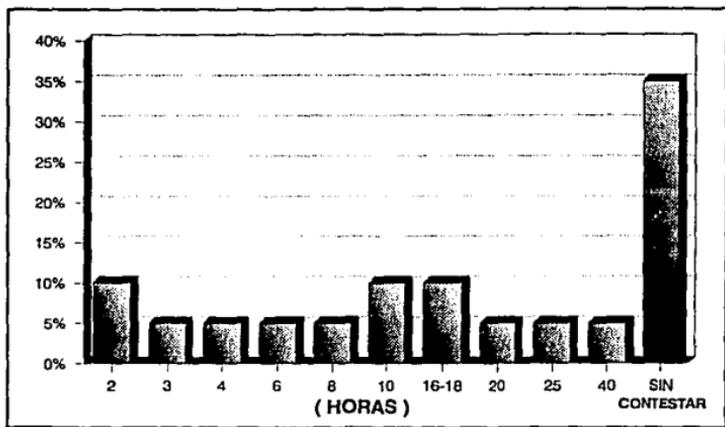
**GRAFICA 4**  
**NUMERO DE CURSOS QUE SE IMPARTEN**



Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ninguna	7	35%
1 al año	2	10%
2 al año	5	25%
3 al año	3	15%
4 al año	2	10%
Más de 5	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIO:** La mayoría de las personas no están informadas de los cursos que se imparten, y además no hay promoción.

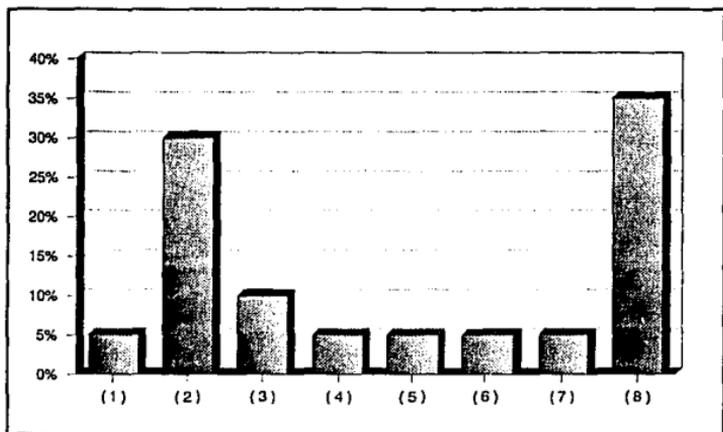
**GRAFICA 5**  
**HORAS DE DURACION DE LOS CURSOS**



ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
2 hrs	2	10%
3 hrs	1	5%
4 hrs	1	5%
6 hrs	1	5%
8 hrs	1	5%
10 hrs	2	10%
16-18 hrs	2	10%
20 hrs	1	5%
25 hrs	1	5%
40 hrs	1	5%
Sin Contestar	7	35%
Total	20	100%

**COMENTARIO:** Existen varias respuestas, pero hay que considerar que la gran mayoría no dió respuesta por no tener conocimiento de los cursos

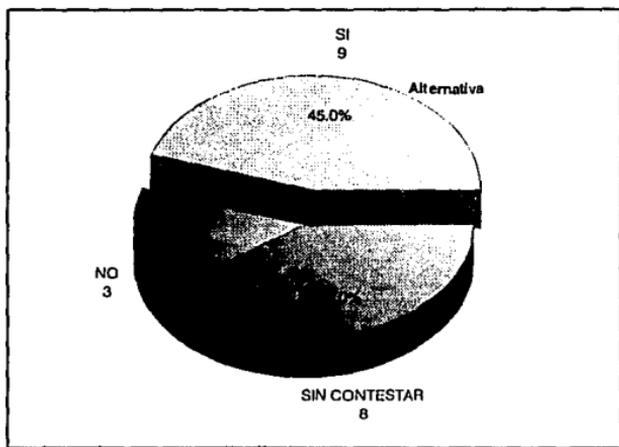
**GRAFICA 6**  
**EVALUACION DEL PERSONAL**



ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
(1) Quincenal	1	5%
(2) Mensual	6	30%
(3) Trimestral	2	10%
(4) Semestral	1	5%
(5) Anual	1	5%
(6) Fin de curso	1	5%
(7) Nunca	1	5%
(8) Sin Contestar	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIO:** El porcentaje de los que no contestaron es muy elevado a causa de la poca promoción que se le dan a los cursos

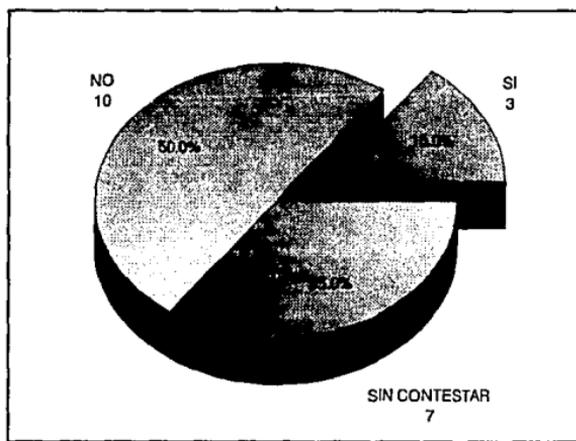
**GRAFICA 7**  
**CAPACITACION EN TODOS LOS NIVELES**



Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	45%
No	3	15%
Sin contestar	8	40%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIO:** Un alto número de personas contestaron que sí se capacitan en todos los niveles, pero las que no dieron respuesta es por que no los han invitado a participar en ellos.

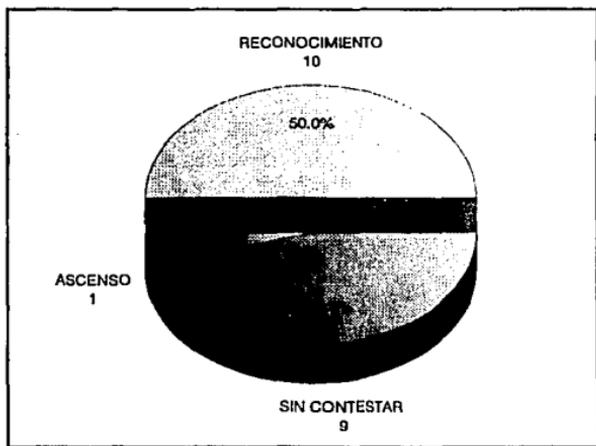
GRAFICA 8  
OBLIGACION DE CAPACITARSE



Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	15%
No	10	50%
Sin contestar	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIO:** Es importante señalar que no se obliga a las personas a capacitarse, pero es esencial para ellas y esto se logra solo a base de presión.

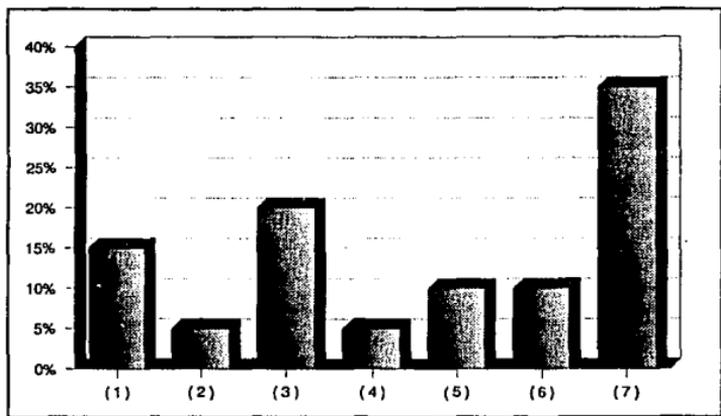
**GRAFICA 9**  
**RECOMPENSAS QUE PROPORCIONAN**



Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Reconocimiento	10	50%
Ascenso	1	5%
Sin contestar	9	45%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIO:** El reconocimiento es el más usual, es por eso que muchos la eligieron, y la otra parte no contestó por no informarse.

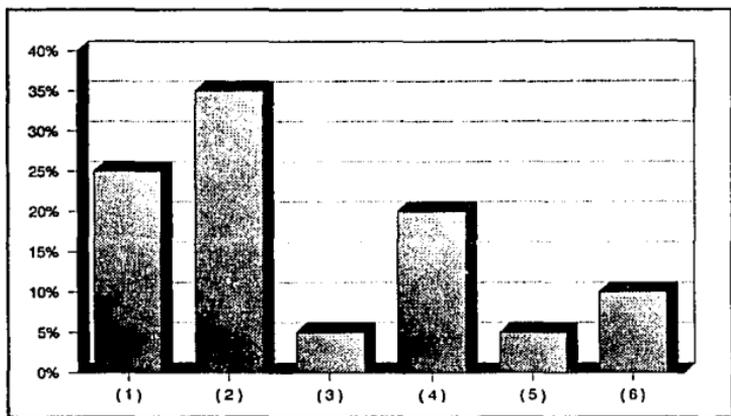
**GRAFICA 10**  
**EL POCO INTERES EN CAPACITARSE**



ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
(1) Poca Comunicación	3	15%
(2) No asenso	1	5%
(3) Pérdida de Tiempo	4	20%
(4) No Incentivos	1	5%
(5) Falta de Tiempo	2	10%
(6) Falta de Deseo	2	10%
(7) Sin Contestar	7	35%
Total	20	100%

**COMENTARIO:** La mayoría de los que no contestaron especificaron que no se les comunica de los cursos. Pero otras no se interesan por no tener tiempo.

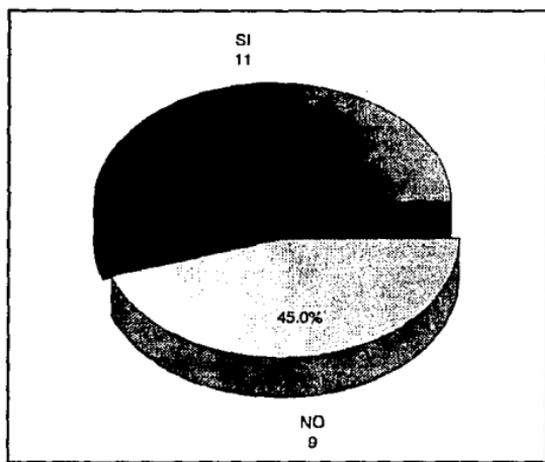
**GRAFICA 11**  
**IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION**



ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
(1) Mejor Desarrollo	5	25%
(2) Mejores Actividades	7	35%
(3) Corregir Errores	1	5%
(4) Actualizarse	4	20%
(5) Sentirse Motivado	1	5%
(6) Saber que y porque se hace	2	10%
Total	20	100%

**COMENTARIO:** Es importante señalar que la mayoría está consciente que la capacitación sirve para realizar mejor las actividades, por lo que muy pocos lo toman como un motivador para realizar sus actividades.

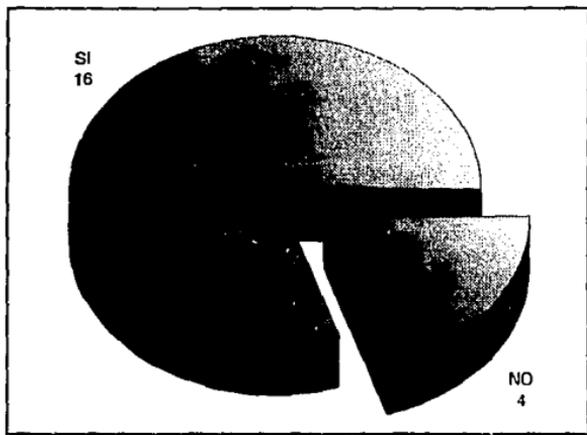
GRAFICA 12  
ALTO COSTO DE LOS CURSOS



Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	55%
No	9	45%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIO:** La mayoría cree que los cursos son costosos, por lo que llegan a pensar que esa es la causa por la que no los invitan a capacitar.

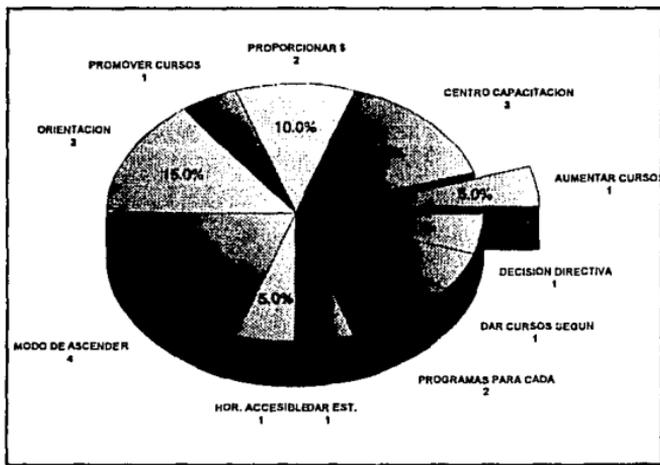
GRAFICA 13  
LA CAPACITACION COMO MOTIVADOR



Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	16	80%
No	4	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIO:** La mayoría de las personas consideran a la capacitación como motivador para ascender, desarrollarse y mejorar en la realización de sus actividades.

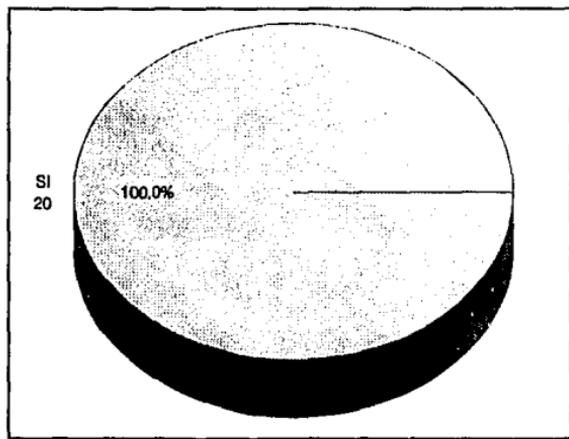
GRAFICA 14  
PROPUESTAS PARA MOTIVAR



**GRAFICA 14**  
**COMO MOTIVAR A CAPACITARSE**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
ORIENTACION	3	15%
AUMENTAR CURSOS	1	5%
PROPORCIONARLES \$	2	10%
PROMOVER CURSOS	1	5%
CENTROS DE CAPACITACION	3	15%
PROMOVER EL ASCENSO	4	20%
HORARIOS ACCESIBLES	1	5%
DAR ESTIMULOS	1	5%
PROGRAMAS POR NIVELES	2	10%
CURSOS SEGUN SECTOR	1	5%
DECISION DE LOS DIRECTORES	1	5%
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

GRAFICA 15  
CAPACITACION PARA MEJOR RENDIMIENTO



Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	20	100%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIO:** Al observar la gráfica refleja en su totalidad que la capacitación es un requisito para tener un mejor rendimiento

---

***CAPITULO 5***

**Conclusiones**

---

---

## CONCLUSIONES

Con base en los resultados de la investigación se establecen las siguientes conclusiones.

- 1.- La capacitación debe impartirse constantemente a los trabajadores, para lograr así el desarrollo de ellos mismos y el de la organización.
- 2.- La capacitación debe realizarse con base a los objetivos y necesidades de la organización; ya que no existe un modelo para todas las empresas; por lo que debe elegirse el que más le convenga a cada organización para ayudarle a lograr los cambios que se quieran para mejorar la realización de las actividades.
- 3.- La capacitación no debe considerarse como un gasto, sino como un beneficio para el trabajador y para la organización al realizar sus actividades; ya que los resultados de la capacitación se ven reflejadas en el trabajo.
- 4.- Es obligación para el patrón capacitar a su personal, esto se estipula en la Constitución en el artículo 123 fracción XIII, en caso contrario de no cumplir con lo anterior, el patrón será sancionado.
- 5.- Al ser obligación del patrón capacitar a sus trabajadores, éstos adquieren un compromiso de superación y de participación.

- 
- 6.- Para que exista un verdadero desarrollo de la capacitación, es necesario que los empresarios y trabajadores tomen conciencia de su importancia, así como promoverla como un motivador, no sólo para el desarrollo de la organización, sino para que alcancen una superación personal.
- 7.- La capacitación debe promoverse como una forma de motivar al personal, informándoles que por medio de la capacitación se puede ser cada día mejor, estar siempre actualizados, saber realizar correctamente cada una de las actividades que desempeñe, tener un mejor rendimiento, darles la oportunidad para poder ascender dentro de la organización, tener un desarrollo y una superación personal, así como evitar que la consideren como pérdida de tiempo o como innecesarios los cursos, provocando con lo anterior el desinterés en las personas por participar en dichos cursos de capacitación.
- 8.- Retomando la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, se debe considerar a la capacitación como motivación dentro de la pirámide de necesidades, ocupando un nivel abajo de la autorrealización.
- 9.- La motivación es una característica muy importante que toda persona debe tener, si no se tiene ésta, nunca alcanzará superarse; la motivación siempre estará presente cuando no se ha podido satisfacer alguna necesidad, siendo ésta la que dará el último impulso para lograr lo que se desea alcanzar.

- 
- 10.- La forma de capacitación que se le debe brindar al trabajador es por medio de la impartición de cursos de capacitación tanto internos como externos, ya que ambos dan buenos resultados. Los cursos deben impartirse a todos los niveles de la Dependencia u organización, además debe difundirse como fuente de motivación y de ascenso.
- 11.- Los cursos de capacitación deben evaluarse una vez concluidos, ésto con el fin de confirmar el aprovechamiento por parte de los participantes.
- 12.- La capacitación debe considerarse como motivador y como recompensa, ya que por medio de ésta se logra la superación, el buen desempeño y la confianza en el trabajo.
- 13.- Para motivar a las personas a capacitarse, la organización debe promover los cursos, orientarlos, e invitarlos a participar. Así como impartirlos a todos los niveles y en todos los sectores, realizarlos en horarios accesibles y promover el ascenso para cualquier persona.

---

## RECOMENDACIONES

- 1.- La capacitación debe de considerarse como la parte esencial para poder realizar eficientemente las actividades que cada persona desempeñe y corregir así las fallas que se presenten.
- 2.- La motivación, es un factor muy importante, la cual solo la organización será la responsable de promoverla a su personal a través de la capacitación, evitando así la mala realización de sus actividades y como consecuencia el estancamiento personal.
- 3.- Los cursos de capacitación se deben impartir a todos los niveles , y además cada curso debe de realizarse con base a las necesidades de cada nivel jerárquico.
- 4.- Las empresas no sólo deben considerar de mayor importancia a los recursos técnicos y materiales; ya que los recursos humanos también son de gran importancia debido a que el hombre es quien usa de los recursos técnicos y materiales para luego transformarlos.
- 5.- La organización debe darles a conocer el reglamento y las políticas por las cuales estará regida la entidad, ya que es obligación de toda entidad sea pública o privada la impartición de cursos de capacitación a todos los niveles que formen parte de ella.
- 6.- La capacitación es algo que se debe aprovechar al máximo, ya que ésta nos ayudará a superarnos y a alcanzar un desarrollo personal.

- 
- 7.- El trabajador debe considerar a la capacitación como un compromiso para su superación personal y para realizar eficientemente sus actividades dentro de la organización.
- 8.- Los cursos de capacitación pueden ser internos o externos, ambos garantizarán buenos resultados siempre y cuando sean impartidos por personas especializadas y competentes.
- 9.- La capacitación como motivación debe considerarse como otra necesidad de utilidad para alcanzar la autorrealización como persona.
- 10.- La motivación debe promoverse como un incentivo, y como una forma de alcanzar el desarrollo personal, la superación y el ascenso. Retomando lo anterior se podrá lograr que el personal se interese por los cursos de capacitación y considere a la capacitación como fuente de motivación.
- 11.- Es importante considerar la siguiente reflexión que se menciona en el libro de C.Meggison León:
- SIEMPRE SUEÑA, VUELA MAS ALTO DE LO QUE SABES SE PUEDE HACER, NO  
TE PREOCUPES POR SER SOLO MEJOR QUE TUS CONTEMPORANEOS O  
ANTECESORES  
TRATA DE SER MEJOR QUE TU MISMO.**

---

## BIBLIOGRAFIA

- A.F.STONER James, Wankel Charles,. Administración, Trad. José Luis Rodríguez Huerta, Ed. Tercera, México 1989, Edit. Prentice Hall, 826 p .p.
- ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México 1976, Edit. Trillas, 525 p.p.
- CANENICI Aide , Administración, Bilbao 1978, Edit. Deusto, 370 p.p.
- CHRUDEN/ SHERMAN, Administración de personal, México 1988, Edit. CECSA , 661 p.p.
- DAVIS Keith, Newstrom W. John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Trad. Rosa Marfa Rosas Sánchez, Ed. Tercera, México 1991, Edit. McGrawHill, 622 p.p.
- GIEGOLD Williams, Administración por Objetivos (volumen II ), La Evaluación del rendimiento y el Proceso de APO, Trad. Ing. Agustín Contín Sanz, México 1982, Edit. McGrawHill. 179 p.p.

- 
- HERNANDEZ,Suerdlik, ET-AL, Administración de Personal Desarrollo de los Recursos Humanos,Trad.Roberto Madrigal Ecaay, México 1984, Edit. Iberoamericana, 391p.p
  - KOONTZ Harold, Weihrich Heinz, Administración, Trad.José Manuel Salazar Palacios, Ed. Novena, México 1990, Edit. McGrawHill, 758 p.p.
  - L.CRAIG Robert, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, México 1971, Edit. Diana, 687 p.p.
  - MC GREGOR Douglas, Mando y Motivación, México 1986, Edit. Diana, 231 p.p.
  - PIGORS Paul, Myers A.Charles, Administración de Personal, Un Punto de Vista y un Método, Trad.Alfonso Vasseur Walls, México 1984, Edit. CECSA, 599 p.p.
  - REYES Ponce Agustin, Administración de Personal (Primera Parte), México 1987,Edit. Limusa, 245 p.p.

- 
- **RODRIGUEZ Estrada Mauro, Motivación al Trabajo, Serie: Capacitación Integral, Ed.Segunda, México 1988, Edit. Manual Moderno, 72 p.p.**
  - **SILICEO Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, México 1973, Edit.Limusa, 127 p.p.**
  - **STRAUSS Sayles, Personal (Problemas Humanos de la Admon.), Trad.Jorge Cárdenas Namnetti, Ed.Cuarta, México 1989, Editorial Hall, 619 p.p.**

---

## GLOSARIO

<b>ADMINISTRACION:</b>	Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros de la organización para lograr los objetivos establecidos.
<b>APRENDIZ:</b>	Persona que aprende un oficio.
<b>AUTORREALIZACION:</b>	Llegar a lograr algo por si mismo.
<b>DESEMPEÑO:</b>	Calidad y cantidad de trabajo realizado por un individuo, grupo u organización.
<b>EDUCACION:</b>	Acción de desarrollar las facultades físicas, intelectuales y morales.
<b>EFICIENCIA:</b>	Capacidad de determinar los objetivos apropiados.
<b>ENTRENAMIENTO:</b>	Acción de ejercitarse para la realización de cualquier actividad.
<b>ESTIMULO:</b>	Es una forma de incitar a cualquier persona para realizar cualquier tarea.

<b>ESTRATEGIA:</b>	Programa general para redefinir y lograr los objetivos de la organización, respuesta de ésta a través del tiempo.
<b>FUNCION:</b>	Es el conjunto de acciones, actividades, operaciones y procedimientos que han sido encomendados a una determinada unidad de trabajo con el fin de que sean cumplidos para alcanzar un objetivo o meta.
<b>INCENTIVO:</b>	Es una forma de recompensa que se le proporciona al personal que realizó eficientemente una actividad.
<b>INSATISFACCION:</b>	Que no puede alcanzar el grado de placer personal.
<b>INSTRUCTOR:</b>	Persona que se encarga de instruir para algún proceso.
<b>LIDER:</b>	Persona que va a la cabeza en una clasificación, es el jefe, dirigente.
<b>MOTIVACION:</b>	Es lo que nos hace actuar.
<b>OBJETIVOS:</b>	Metas fijadas de una organización hacia las cuales se canalizan los recursos y esfuerzos.

<b>ORGANIZACION:</b>	Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar metas.
<b>PLANEACION:</b>	Proceso de establecer objetivos y cursos de acción antes de iniciar la acción.
<b>POLITICAS:</b>	Plan permanente que establece las pautas generales de la toma de decisiones.
<b>PROCEDIMIENTO:</b>	Son planes concretos que norman el criterio y la acción que debe seguirse, apoyada en los objetivos y políticas.
<b>PRODUCTIVIDAD:</b>	Incremento del rendimiento o mejora de los métodos de trabajo.
<b>SATISFACCION:</b>	Alcanzar algo que se realizó o el placer, contento, gusto.
<b>SISTEMA:</b>	Conjunto de elementos ordenados en forma cronológica que persiguen el logro de un objetivo o meta común.