



UNIVERSIDAD VILLA RICA

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“PROPUESTA DE PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE
MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA GRÚAS Y
MANIOBRAS S.A. DE C.V.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

REBECA RUIZ CARMONA

Director de Tesis:

MTRA. SUSANA SANCHEZ SOLIS

Revisor de Tesis

LAE. JOSÉ ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Dios:

Gracias por acompañarme en todo momento de dificultad y siempre llevarme por el camino del bien, gracias por darme la familia y la gente buena que a lo largo de mi vida siguen a mi lado.

A mis padres:

Por darme la estabilidad emocional, sentimental, principios y preparación, para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes. Madre, tu serás siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa de que nunca se debe de dejar de luchar y por tu grandísimo amor que es infinito. Papa eres un sabio en muchas cosas y se que quisieras que todo lo aprendiera rápido dame tiempo verás que lo lograre, gracias por tus enseñanzas. Los amo por siempre.

A mi novio:

Por ser el que siempre me da ánimos y hacerme sonreír, por ser el que siempre me ayudo a crecer emocionalmente, por siempre estar a mi lado apoyándome en las buenas y malas, gracias por darme ese amor incondicional. Te amo.

A mi directora de tesis:

Por su asesoramiento científico y estímulo para seguir creciendo intelectualmente.

A mi revisor de tesis:

Por su disposición permanente e incondicional en aclarar mis dudas y por sus substanciales sugerencias durante la redacción de la tesis. Por su amistad que la valoro mucho, y me di cuenta de que me estuvo apoyando cada momento para llegar hasta aquí. Gracias profe.

Amigo David:

Por su amistad y apoyo en las buenas y en las malas, Por darme animo en la escuela, por siempre escucharme cuando tenía un problema. Siempre serás de mis mejores amigos y estoy agradecida de tener una amistad como la tuya te quiero.

INDICE

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1 **METODOLÓGIA**

1.1.	Planteamiento del problema	2
1.2.	Justificación	4
1.3.	Objetivos	5
1.4.	Hipótesis	6
1.5.	Variables	6
1.6.	Definición de Variables	6
1.7.	Tipo de Estudio	7
1.8.	Diseño	8
1.9.	Población y muestra	8
1.10.	Instrumento de medición	8
1.11.	Recopilación de datos	10
1.12.	Proceso	11
1.13.	Procedimiento	11
1.14.	Análisis de datos	12
1.15.	Importancia del estudio	13
1.16.	Limitación del estudio	13

Capítulo 2 **MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de la capacitación	15
2.1.2	Conceptualización de la capacitación	16
2.1.3	Importancia de la capacitación en el entorno laboral	20
2.1.4	Objetivos de la capacitación	21
2.1.5	Técnicas de capacitación	24
2.1.6	Programas de capacitación	28
2.1.7	Pasos para diseñar programas	29
2.1.8	El capacitador o Instructor	30

2.1.9	La capacitación en México	31
2.2	Consideración motivacionales de las empresas	40
2.2.1	Antecedentes de la motivación en las organizaciones	40
2.2.2	Conceptualización de la motivación	42
2.2.3	Importancia de la motivación	44
2.2.4	Pasos para desempeñar una buena motivación	47
2.2.5	Factores que influyen en la motivación	48
2.2.6	Teorías de la motivación	51

Capítulo 3
DISEÑO Y APLICACIÓN

3.1.1	Pasos para el diseño programado de capacitación	69
3.1.2	Modelo de un plan de capacitación	73
3.1.3	Propuesta de cursos de capacitación	76
3.1.4	Temas de capacitación desarrollados	78

Capítulo 4
CONCLUSIONES

4.1.	Conclusiones	86
4.2.	Sugerencias	87

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCIÓN

El elemento humano es el principal recurso de una empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización y debe ser especial para empresas que desean incrementar su capital humano considerando los factores laborales e individuales. Por lo cual es importante promover la adaptación de los trabajadores a la cultura de la organización y la capacitación necesaria para realizar su trabajo de acuerdo con los objetivos de la misma.

Por ello, cada vez más micro empresas, pequeñas y medianas se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

Por lo anterior el presente trabajo inicia con el proceso metodológico para el desarrollo de la investigación, posteriormente se ofrece el marco teórico que integra la capacitación y el entorno de la motivación con el fin de inducirla como herramienta para el crecimiento del personal de Grúas y Maniobras S.A de C.V.

CAPITULO I METODOLOGIA

1.1 Planteamiento del problema

En un pasado los primeros propietarios de la empresa Grúas y Maniobras de México SA de CV , no prestaban atención a la importancia que tiene la capacitación de los empleados para desempeñar sus funciones y apoyar con ello la motivación del personal para el beneficio de dicha empresa, con el cliente y todo su entorno de trabajo.

Antiguamente al trabajador se le veía como un elemento más en la organización, no se le daba el valor de capital humano y por lo tanto no se concientizaba sobre la importancia del desarrollo de su trabajo para la empresa y tampoco en el crecimiento personal. Este hacía su labor con una sencilla explicación y no tenía oportunidades de incrementar su potencial.

En la actualidad en Grúas y Maniobras de México SA de CV se hicieron visibles problemas de calidad en el servicio al cliente que van de la mano con la falta de capacitación, adiestramiento continuo y actualización para cada una de las áreas, ya que en ocasiones se les da una breve inducción cuando ingresan a trabajar en la empresa y no se les proporciona más información de lo relevante;

esto en el mejor de los casos, en otros aprende el trabajador sólo con la práctica y sus habilidades personales de manera empírica.

Debido a la falta de capacitación se han observado diversos problemas tanto de productividad como de comunicación en todos los niveles, afectando con esto a la adecuada toma de decisiones, toda vez que en su mayoría los trabajadores no cuentan con estudios de nivel medio o profesionales y por lo tanto, no logran aportar de manera significativa al alcance de los objetivos de la empresa; por eso es conveniente la implementación de cursos de capacitación para darles a conocer los objetivos y propósitos de la empresa para la cual están laborando, así como la capacitación que incrementen sus conocimientos para el desarrollo personal y laboral.

La capacitación tiene como sinónimo el adiestramiento que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo en forma competitiva y adecuada. Sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Manteniendo la capacitación y mejora continua actualizada se busca la satisfacción del cliente o usuario cuando recibe un bien o servicio, logrando con ello beneficios para la empresa.

La falta de interés de los directivos es un problema común, toda vez que no quieren invertir en capacitación o bien no quieren que el empleado pierda tiempo, sin contemplar la capacitación a los empleados como una inversión para su organización que les permite mejorar el entorno laboral y por lo tanto su éxito personal.

1.2 Justificación

El presente trabajo tiene como fundamento el lograr mejoras en el desempeño del personal de la empresa Grúas y Maniobras de México S.A de C.V considerando que la capacitación es una herramienta indispensable para coadyuvar a mejorar la ejecución en el trabajo y por consecuencia el entorno social. En últimas fechas ha existido una valoración superficial en el nivel operativo en lo que se ha observado la minimización del desempeño de los trabajadores en el área productiva o de servicios.

Grúas y Maniobras de México SA de CV se basa en el ejemplo del servicio de grúas que ofrecen las empresas relacionadas en este campo en los países con tecnologías avanzadas de primera y esto se debe a la capacitación que el personal recibe por parte de la empresa a través de su asistencia a congresos o seminarios sobre esta área en la cual desarrolla su trabajo, a la ejecución de programas eficaces de capacitación interna y el conocimiento de la operación de otra organización del mismo giro, permitiendo al empleado poder competir e interrelacionarse de manera adecuada tanto con otras empresas como con sus clientes.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos los humanos y una de las principal fuentes de bienestar para el personal de toda la organización.

Las causas por las cuales se decidió realizar este estudio fue para mejorar la relación que existe entre el empleado y la organización en general con los usuarios del servicio; ya que gracias a la preferencia de estos, las empresas crecen y obtienen grandes beneficios. También poder guiar correctamente la realización de las funciones en el plano laboral, logrando con ello la motivación

tanto a mejorar la calidad del servicio como optimizar su nivel de vida de cada trabajador desde directivos hasta empleados.

Este trabajo fue de suma importancia para la compañía Grúas y Maniobras de México S.A de C.V dado que pretende ser líder en su giro ofreciendo servicios de calidad con personal altamente capacitado, mejorando el nivel de recepción cliente y operativo cliente, ya que al dar un buen servicio desde principio hasta fin se logra que el cliente se convierta en usuario frecuente, trayendo beneficios a la organización, lograr la satisfacción del cliente, empleados, proveedores y sociedad, genera así también mayores beneficios económicos a la organización y se demuestra a los clientes, el gran valor que tienen para la compañía .

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general:

Diseñar programas de capacitación que coadyuven a incrementar la motivación en el personal con el fin de proporcionar servicios líderes en el mercado de Grúas y Maniobras de México S.A de C.V.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Canalizar a los trabajadores de diferentes áreas para la realización e implementación de programas de capacitación en las áreas prioritarias.
- Crear cursos de capacitación sobre el desarrollo personal del trabajador, aspectos técnicos, manuales y administrativos.

1.4 Hipótesis

Hipótesis de Trabajo

- La capacitación del factor humano dentro de la organización es fundamental para la motivación y desarrollo de este, para dar un buen servicio al cliente y beneficiar así a la empresa.

Hipótesis Nula

- Es inexistente que la capacitación del factor humano de la organización sea primordial para el desarrollo y motivación de este, así como también para dar un buen servicio al cliente y beneficiar de esta manera a la empresa.

1.5 Variables

Las variables que se utilizaran en este estudio son las siguientes:

Variable Independiente:

- Capacitación

Variable Dependiente:

- Motivación

1.6 Definición de las variables

Variable independiente es la capacitación y se define como “la disposición y aptitud para conseguir un objetivo dando así un adiestramiento evaluando las habilidades y conductas del factor humano y mejorar su relación con sus

compañeros, con las maquinas y con los altos mandos dándole así la importancia que este se merece dentro de la una organización viendo las necesidades que este representa”.¹

Variable Dependiente es la motivación se define como “las cosas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. “La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo”².

1.7 Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se utilizó en esta investigación fue confirmatorio, dado que se conocieron los aspectos de investigación y se obtuvo información basada en el marco teórico sobre capacitación y cómo influyen en la motivación de los empleados, considerando diversos autores y por hechos en el ámbito laboral.

Consistió en confirmar o rechazar la hipótesis de trabajo en el área de recursos humanos la cual fue lograr establecer programas de capacitación, integrándose la experiencia de los mismos empleados para lograr despertar el sentido motivacional en el entorno laboral; además se llegó a conclusiones específicas con respecto a las variables contribuyendo así alcanzar beneficios para la empresa.

¹ Jaime, Maristany, *Administración de recursos humanos*, Editorial Prentice hall, Año 2002.página 35

² *Ibíd.* página 68

1.8 Diseño

La investigación se basó en la obtención de datos documentales que permitieron conocer antecedentes históricos a través de información y contenidos teóricos con el fin de cimentar la propuesta de establecer programas de capacitación a nivel operativo en Grúas y Maniobras de México SA de CV. Así mismo se dio a conocer a través de una investigación cuantitativa y cualitativa las acciones que consideraron los empleados para lograr la motivación para un mayor desempeño laboral.

1.9 Población y muestra

Para la determinación de la muestra se consideró el número total de empleados de nivel operativo de Grúas y Maniobras de México SA de CV. Considerando que existe un total de 24 trabajadores. (Ver Anexo 1)

Área	Número de trabajadores
Operador	19
Ayudante	1
Mecánicos	2
Soldador	2

La utilidad de emplear una muestra es considerar una parte representativa de la organización para conocer sus necesidades básicas de los operadores que laboran dentro de la empresa y con ello tener confiabilidad.

1.10 Instrumento de medición

Se estableció un instrumento de medición que permitió obtener información relevante y confiable que sirviera para aceptar o rechazar la hipótesis de trabajo;

dada la importancia del objetivo del trabajo se diseño y se propusieron programas de capacitación que coadyuven a incrementar la motivación en el personal, con el fin de proporcionar servicios lideres en el mercado de Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V. que por ello se aplicaron cuestionarios a los empleados de nivel operativo permitiendo una valoración más objetiva y cuantificable de los resultados, se utilizaron preguntas con opción a respuestas alternativas y una pregunta con el fin de no limitar la expresión y necesidad de los empleados.

Cuestionario para conocer las necesidades en Capacitación de la empresa “Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V.”

El presente cuestionario pretende obtener información importante sobre las necesidades de establecer un plan de capacitación para optimizar el desempeño laboral en el área operativa de la empresa.

Instrucciones: lea con atención las siguientes preguntas y proceda a indicar la respuesta que considere de su conveniencia indicándolo con un círculo en la misma. (Elegir solo una respuesta)

Datos generales.

Clave _____ Puesto _____ Antigüedad en el puesto _____

	NUNCA	POCAS VECES	REGULARME NTE	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
1) Se tiene claro lo que se espera de mi desempeño laboral.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2) Mi jefe es indiferente conmigo en el trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3) Cuento con todas las herramientas y equipos para hacer bien mi trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4) Tengo conocimiento efectivo de mis funciones.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5) En este trabajo tengo la oportunidad de hacer con calidad lo que se hacer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6) En el ultimo mes he sido reconocido por la calidad de mi desempeño, cuando ha estado bien realizado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

7) Niego al decir que soy empleado operativo de Grúas y Maniobras.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8) Siento que mi jefe se preocupa por mi persona y del crecimiento de mi trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9) En mi trabajo e recibido apoyo para mi desarrollo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10) En el trabajo, mis opiniones si se toman en cuenta.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11) Me consta que mis compañeros están comprometidos en hacer su trabajo con calidad.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12) Se mantiene buenas relaciones con mi jefe.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13) He recibido alguna capacitación.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14) En los últimos seis meses, alguien a hablado conmigo acerca de mi progreso en el trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15) En el último semestre he tenido la oportunidad de aprender de mi trabajo y desarrollarme.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

SUMA TOTAL _____

De que te gustaría recibir capacitación

1.11 Recopilación de datos

La recopilación de datos se realizó de manera documental a través de archivos, para tener información sobre cursos de capacitación o programas de mejora continua que se hayan considerado en el pasado, así como informes del

personal dentro de la empresa y solicitudes de empleo para conocer las características del personal que labora para la empresa.

1.12 Proceso

Fue necesario establecer un proceso que indicara el desarrollo básico de la investigación que se aplicó, con el fin de establecer las actividades.

- 1.- Se solicitó autorización en la organización para la elaboración de este proyecto dentro de las instalaciones.
- 2.- Se identificó a las personas directamente involucradas en la investigación.
- 3.- Se entrevistó de manera informal a los directivos y administrativos para saber el interés de dicho proyecto.
- 4.- Se analizó la información y se establecieron conclusiones para el diseño de programas de capacitación.
- 5.- Se establecieron conclusiones y se propusieron sugerencias.

1.13 Procedimiento

El presente trabajo siguió un procedimiento basado en la descripción del proceso, con el fin de establecer claramente la secuencia que se consideró para la investigación.

Las actividades que se deberán desarrollar son una representación del manejo correcto de las etapas de la planeación, organización, ejecución y control de la investigación y aplicación para elaborar programas de capacitación.

- 1.- Solicitud de autorización a la empresa Grúas y Maniobras de México SA de CV.
 - Entrevistarse con el responsable de cada sucursal.

- Solicitud la autorización pertinente.
- Obtenencion la autorización por parte de los dirigentes de la empresa.

2.- Presentación con la población y/o integrantes de la muestra.

- Establecer empatía con los involucrados en el proceso.
- Comentarles el estudio que se esta realizando y para que fin.

3.- Entrevista con el directivo para saber los objetivos que se buscan obtener.

- Elaborar el cuestionario.
- Darle confiabilidad y validez.
- Aplicar el cuestionario.

4.- Analizar la información recabada

- Plantear conclusiones

5.- Establecimiento de sugerencias pertinentes

- Hacer una junta con los interesados para platicar los resultados y las sugerencias que se obtuvieron en el estudio.

1.14 Análisis de los datos

De los datos recabados a través de la investigación se logró analizar ciertos aspectos con el fin de determinar las necesidades de capacitación para los empleados, determinando a través de análisis cuantitativos (tabulación, graficación del resultado e informes descriptivo) y cualitativos (análisis de los directivos) para precisar de forma específica estos requerimientos de aprendizaje. Se realizó un comparativo de los resultados obtenidos con el fin de lograr el objetivo general de la investigación, y así confirmar o negar la hipótesis de trabajo.

Al final se presentó una descripción de los resultados obtenidos para con ello tomar las decisiones más pertinentes en el campo de la capacitación a los trabajadores de nivel operativo de la empresa Grúas y Maniobras de México SA de CV.

1.15 Importancia del estudio

Esta investigación fue de vital importancia para la empresa Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V. ya que se consideró encontrar las causas de por qué la capacitación del factor humano es de gran importancia para la realización de un buen satisfactor, bien y/o servicio.

La empresa se benefició porque se le dio la importancia que amerita la capacitación a los trabajadores y el logro que se le vea como una inversión y no como un gasto, ya que a corto y mediano plazo se podrían visualizar resultados que beneficien tanto al trabajador como la empresa.

Los propósitos de este trabajo primeramente se basó en la opinión del cliente; esto se alcanzó a valorar mediante técnicas de supervisión al servicio que se presta en Grúas y Maniobras de México S.A. de CV., la atención al cliente por medio de una capacitación creó una mejor imagen de la organización, mejorando los conocimientos del personal operativo, con la que se obtenga una mejor relación operativo-usuario, así como elevar los principios, ética y moral de la fuerza de trabajo, teniendo una rentabilidad más alta con actitudes positivas.

1.16 Limitaciones del estudio

Algunos de los obstáculos que se presentaron durante el transcurso de la presente investigación fueron:

- Poco interés de la organización a la cual se le aplicó el instrumento.
- Falta de apoyo por parte de los directivos.
- La falta de objetividad en la información que se obtenga.
- Poco tiempo de la organización.
- Fallas de comunicación y entendimiento sobre la importancia de la capacitación

Capítulo II

2.1 ASPECTOS DE LA CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES

2.1.1 Antecedentes de la capacitación

Para empezar se debe ubicar en el tiempo de interés, mencionando algunas notas históricas que sirvan como antecedentes de lo que hoy se conoce como entrenamiento y capacitación. En un principio se creía que el proceso de aprendizaje era el eje de todas las acciones educativas, ya que eran claro los intentos por enseñar y traspasar habilidades a los pueblos primitivos.

Los aprendices se conocen desde hace 2000 años a.c. junto con la estructura de los gremios y las acciones que constituyen un antecedente remoto de la educación actual.

En la primera mitad del siglo XVIII junto con el surgimiento de la industria aparecen un sin fin de escuelas cuyas metas era lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible. En esta época el entrenamiento y la capacitación habían tenido un gran desarrollo.

En los Estados Unidos de América fue donde aparecieron unos de los primeros métodos de enseñanza conocidos como el método de “Los 4 Pasos” los cuales son:

- 1.- Mostrar
- 2.- Decir
- 3.- Hacer
- 4.- Comprobar

Se debe hacer hincapié que las dos guerras que se sufrieron en siglo XX dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y de capacitación intensiva. Cuando se empezó a entender en mayor escala que el entrenamiento debía ser considerado como una función organizada y sistemática, en la cual la figura del instructor se debería adquirir con especial importancia

En esta época las empresas publicas y privadas le dieron una mayor importancia a la educación, entrenamiento y a la capacitación creando así diversos institutos de enseñanza a los cuales las empresas acudían para lograr satisfacer sus necesidades en estas áreas. Así mismo existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial esperando a que estas logren sus objetivos³

2.1.2 Conceptualización de la capacitación

Para establecer una visión clara de la capacitación se deben conocer ciertas definiciones como son:

³Siliceo, Alfonso, *Capacitación y desarrollo personal*, Cuarta edición, Editorial limusa, México, Año 2003, pagina 17.

Educación es un proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circudante con objeto de influir en ella.

La educación debe tener un objetivo muy claro, no se educa para un mundo abstracto, sino para influir participando de una manera u otra dentro de la colectividad de la cual se forma parte.

El termino educación, abarca toda la actividad humana, ya que es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje por medio de cual un individuo o grupo de ellos, van adquiriendo un repertorio tal de comportamientos que les hace posible su supervivencia en la sociedad en la que se desenvuelven.

Por lo tanto la meta de la educación es proporcionar herramientas, conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes útiles a los individuos, para poder subsistir socialmente de una manera digna y satisfactoria.

La educación se puede clasificar en formal y no formal:

Educación formal es un proceso de enseñanza, aprendizaje, estructurado y sistematizado, que se imparte a través de instituciones que se rigen ya sean publicas o privadas.

Educación no formal es un proceso de enseñanza-aprendizaje, asistemático, desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en donde se desenvuelve el individuo. A este punto corresponden los términos: experiencia, práctica, habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo.

La capacitación es una acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que este desempeñe adecuadamente su ocupación, puesto de trabajo o grupo de competencias laborales, los superiores e inclusive los laterales en términos de la mas alta calificación y polivalencia.

Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.

Adiestramiento es una acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo o grupo de competencias laborales. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.”⁴

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”⁵

“La capacitación se enfoca en las actitudes del personal las cuales son conductas que van produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo”.⁶

⁴Reza, Trosino, Carlos Jesús, Como aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones, Primera edición, Editorial panorama, México, Año 1999 pagina 13.

⁵Guzmán, Valdivia, Isaac, *La ciencia de la administración*, Décima edición, Editorial limusa, México, Año 1999 pagina 148.

⁶Casares, David y Siliceo, Alfonso, *Planeación de vida y carrera*, Tercera edición, Editorial limusa, México, Año 1998 pagina 29.

“La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.”⁷

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.”⁸

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de colaborador.”⁹

La capacitación es una herramienta fundamental ya que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus

⁷Reyes, Ponce, Agustín, *Administración de empresas teoría y practica*, Segunda parte, Editorial 21ª impresión limusa, México, Año 2003 pagina 244.

⁸Chiavenato, Adalberto, *Administración de recursos humanos*, Cuarta edición, Editorial Mc grill, México, Año 2004 pagina 149.

⁹Siliceo, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Cuarta edición, Editorial limusa, México, Año 2003 pagina 25.

competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

2.1.3 La Importancia de la Capacitación en el entorno laboral

En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las organizaciones se preocupan por capacitar a su capital humano, pues se debe procurar actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan su eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez da beneficios para la empresa y constituye una de las mejores inversiones y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.¹⁰

La mayoría de los dueños de las empresas piensan ¿Qué caso tiene gastar en capacitar a mi personal?, si al poco tiempo pueden cambiar de trabajo y se pierde el objetivo de que apliquen lo aprendido en mi empresa.

Primero hay que entender que la capacitación es una inversión, no un gasto; el tiempo que el personal aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos es ya una ventaja para la empresa que lo capacitó, por ello es importante señalar las ventajas o beneficios que se tienen en cada sector.¹¹

2.1.4 Objetivos de capacitación

¹⁰ Rodríguez, Valencia, Joaquín, *Administración moderna de personal*, sexta edición, Editorial EA, México, Año 2005, Pagina 217

¹¹ Reza, Trosino, Jesús, Carlos, *Como aplicar con efectividad la Planeación estratégica en la capacitación*, Primera edición, Editorial Panorama, México, Año 1999, Pagina 51

El desarrollo de los planes y programas de capacitación para el personal toma como base el análisis y el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Dotar a la empresa altamente calificada en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- b) Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- c) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actualmente y futuros.
- d) Lograr cambios de comportamiento positivos con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- e) Coadyuvar al alcance de la misión y objetivos de la empresa.¹²

No hay que perder de vista que los anteriores propósitos, tienen su punto de partida en los objetivos señalados en el artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo que al texto indica:

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- Prevenir riesgos de trabajo
- Incrementar la productividad

¹² Rodríguez, Valencia, Joaquín, *Administración moderna de personal, Sexta Edición*, Editorial EA, México, Año 2005 Pagina 214

La capacitación para las organizaciones tienen las siguientes ventajas:

- Conduce a una rentabilidad mas alta y lleva a las actitudes positivas
- Da una mejora de conocimientos de puestos a todos los niveles
- Crean una mejor imagen
- Mejora la relación entre jefes y subordinados
- Se promueve la comunicación en toda la organización
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Contribuye a la formación de lideres y dirigentes
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción de ascenso de puestos.

Para el recurso humano que labora dentro de una empresa las principales ventajas de capacitación son:

- Otorga a que la persona sienta seguridad tanto en su persona como puesta y trabajo que esté realizando
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el buen desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Crea lideres y beneficia a las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción del puesto
- Excluye los temores como ignorancia e incompetencia laboral

Dentro de la sociedad la importancia de otorgar capacitación se pueden indicar los siguientes puntos:

- La empresa se vuelve más competitiva hacia la sociedad
- Da una buena imagen ante esta

- Se brinda un buen servicio a la sociedad
- Mejora o impulsa el nivel de vida del trabajador
- Aumenta la demanda de personal calificado

Es importante mantener al personal y a los mismos empresarios capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia.

No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar.

Esta sensación de apoyo se ve incrementada cuando algunos cursos son impartidos no sólo para mejorar el trabajo actual del empleado sino también para su propio desarrollo personal y futuro ascenso dentro de la misma compañía.

Es muy común que uno de las causas que genera una alta rotación de personal entre las empresas es la falta de capacitación, donde los gerentes exigen cada vez más trabajo y eficiencia pero no preparan a sus subordinados para que tengan las herramientas necesarias ante tales circunstancias.

Esto se puede solucionar de varias maneras desde preparar al personal para que conozca exactamente lo que va a hacer en su trabajo para evitar errores y confusiones posteriores, hasta la motivación misma del empleado, siendo el dueño o gerente en las micro, pequeñas y medianas empresas quien realiza dicho proceso, por tanto, él mismo debe estar capacitado para capacitar.

Mucha de la capacitación pudiera parecer especializada pero también existen las necesidades básicas en cuanto al puesto y trabajo en sí mismo, cómo organizarlo, dónde dirigirse, cómo ser más eficientes o cómo mejorar la

comunicación, recordemos que muchos aspectos básicos del trabajo pueden no estar bien definidos o poco claros por lo que hay que capacitar en esa área hasta que no quede una sola duda.

“La capacitación es desarrollo e implica la obtención de herramientas que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento de una empresa y de sus empleados; es para la mente lo mismo que el entrenamiento físico para los atletas. Así que hay que entrenar y capacitarse para llegar a la meta”.¹³

2.1.5 Técnicas de Capacitación

Entre los diversos métodos que se pueden aplicar para el desarrollo de un programa de capacitación, tenemos los siguientes:

1. Conferencia
2. Mesa redonda
3. Demostración-ejecución
4. Dramatización
5. Representación
6. Grupos de discusión
7. Método de casos

Las técnicas didácticas que se usan en la capacitación son el soporte organizado a través del cual se pretende cumplir los objetivos. Son mediaciones a final de cuentas. Como mediaciones, tienen detrás una gran carga simbólica relativa a la historia personal del trabajador; su propia formación social, sus valores familiares, su lenguaje y su formación académica; también forma al trabajador su propia experiencia de aprendizaje en el aula.

¹³ Arias, Galicia, Fernando, *Capacitación por excelencia*, Editorial Aarhus, México, Año 1998, Pagina 100

Las técnicas didácticas matizan la práctica ya que se encuentran en constante relación con las características personales y habilidades profesionales, sin dejar de lado otros elementos como las características del grupo, las condiciones físicas de este, el contenido a trabajar y el tiempo.

2.1.5.1 Conferencia

En un método muy común para la enseñanza; se puede usar para presentar un tema nuevo, para un resumen final en cada sesión. Permite abarcar gran cantidad de material en la misma cantidad de tiempo; no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones. También permite alcanzar directamente el objetivo deseado, es decir no hay desviaciones del tema.

Cuando se utilice este método se debe empezar motivando a los individuos, haciendo que la introducción constituya un desafío, un estímulo. Se debe utilizar un lenguaje sencillo y fácil de comprender, de presencia con frases breves y completas, ya que el propósito principal del conferenciante es el comunicar sus ideas a otras personas.

Las desventajas de este método son que los individuos forman un grupo pasivo; No hay intercambio de ideas; no hay participación ni práctica, y tampoco hay oportunidades de evaluar la reacción del grupo.

2.1.5.2 Mesa Redonda

Es un método de discusión informal; con este sistema los miembros del grupo y el encargado o instructor forman parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación del grupo es la base principal de este método.

Así mismo estimula el pensamiento, las ideas y relaciona a todos los miembros del grupo.

No obstante, la mesa redonda exige más tiempo que la conferencia. El método de la mesa redonda requiere de un control sutil de todo el grupo. Se debe estar alerta en todo momento, para resolver en ese instante lo que pudiera surgir.

Son pocos los participantes que intervienen, ya que por lo regular las personas tímidas o reservadas permanecen en silencio. Se deben poseer amplios antecedentes sobre el tema y la habilidad de hacer pregunta y hacer participar al grupo.

2.1.5.3 Demostración-ejecución

Este método incluye la presentación de procedimientos u operaciones, así como la ejecución por parte del individuo de lo que tiene que hacer; se le enseña cómo debe hacerlo y después se le da la oportunidad para que lo haga.

Con este método, el instructor tiene que hacer uso de todos sus sentidos, para dar la práctica en condiciones reales y demostrar las etapas del proceso en una forma realista, estimulando el interés y manteniendo la atención.

Hacer planes para la demostración exige dividir la actividad en varias etapas dispuestas en un orden lógico. El instructor debe familiarizarse completamente con esas etapas y practicarlas, a fin de que pueda efectuar una demostración hábil y correcta.

2.1.5.4 Método de dramatización

Se puede acrecentar la participación y el interés del grupo, utilizando dramatizaciones o representaciones de tipo teatral. Realmente este método

consiste en una combinación de los métodos de discusión y demostración, en la que los individuos del grupo se encargan de la demostración. La dramatización es una demostración sin planeación. Consiste en que el instructor les dice a los participantes cual es la situación, que resultados esperan y en general como debe participar cada actor para lograr el objetivo deseado.

Este método también se puede utilizar para ayudar a que el grupo desarrolle la confianza y la pericia necesaria para adoptar un nuevo enfoque hacia técnicas de trabajo y técnicas nuevas.

2 1.5.5 Representación

La representación es similar a la dramatización, incluso suelen ser confundidas; sin embargo en la representación el director no determina previamente el resultado. Les solicita a sus participantes representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos. Las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y morar las facultades necesarias para trabajar con otras personas.

1.5.6 Grupo de discusión

Los grupos de discusión son grupos pequeños de tres a seis personas, constituidos generalmente para resolver un problema breve o para una sesión informal corta. Para utiliza la técnica de los grupos de discusión se debe dividir el grupo principal en grupos pequeños.

2.1.5.7 Método de casos

“Este sistema da a los participantes la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos a situación específicas. La exposición del problema o caso debe ser concisa, para un completo entendimiento. Se puede hacer más verosímil si se incluyen comentarios de los individuos involucrados en el problema, estos comentarios se utilizaran para revelar actitudes y opiniones. El método de caso deberá ser de índole que requiera tomar decisiones y acción, así como sugerir problemas complejos que no son evidentes. Finalmente, se deben incluir instrucciones específicas sobre lo que deberá hacerse. Generalmente se emplean preguntas para ser contestadas por los participantes”.¹⁴

Una combinación de los métodos de aprendizaje permite variar el ritmo y mantener el interés de los participantes, ayudando a recalcar los diferentes aspectos del tema, con lo cual, se harán las sesiones mas eficaces.

2.1.6 Programas de Capacitación

Luego de la orientación, se inicia el programa de capacitación formal del trabajador. El propósito de la capacitación es ampliar las habilidades personales para la realización del trabajo. Los programas de capacitación son cuidadosamente diseñados y desarrollados a fin de que satisfagan las necesidades de la compañía.

Las necesidades determinan las metas de capacitación, que frecuentemente son formuladas de tal modo que muestren las expectativas de la compañía respecto de lo que la persona adiestrada desempeñara como parte de su trabajo. Una vez que han sido establecidas las metas de capacitación, se

¹⁴ Siliceo Aguilar Alfonso, *Capacitación y desarrollo del personal*, Cuarta Edición, Editorial Limusa, México 2007, Pagina 165

diseña el programa propiamente dicho. En esta etapa es preciso decidir que información les será transmitida a las personas en capacitación, que materiales serán utilizados y en que forma será entregada la información.

Con frecuencia la mejor manera de capacitar a una persona es la de darle la oportunidad de practicar las habilidades que requerirá o permitirle experimentar una situación similar a la que se enfrentara en su trabajo.

Al finalizar el programa de capacitación, se le evalúa en cuanto al grado en que fueron satisfechas las necesidades de la compañía.

2.1 7 Pasos para diseñar Programas

Los pasos para llevar acabo el diseño de los programas de capacitación son los siguientes:

- “Determinar la necesidad de capacitación de un empleado. De acuerdo a su solicitud de empleo y cuestionario aplicado para conocer sus necesidades, determinando así la capacitación correspondiente.
- Establecer los requerimientos de la capacitación.
- Preparar un programa de capacitación. De acuerdo a los requerimientos se presenta el plan de capacitación y esperar la aceptación de los altos mandos.
- Escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal. Hacer un presupuesto anual, por programa o mensual de los cursos de capacitación teniendo un control, visualizando que no es un gasto más una inversión.
- Apoyar la logística de la capacitación. Los altos mandos tienen que apoyar participar en la capacitación ya que esto beneficia al empleado con la empresa, observando su interés y motivando a los empleados.

- Evaluar un programa de capacitación. Al final del curso de capacitación se tiene que evaluar la participación del empleado a través de su desempeño.
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación. Se continúa evaluando a los empleados, para ver como ha sido el cambio. Comprobar los nuevos beneficios que se están obteniendo y los cambios positivos que logramos con la capacitación.”¹⁵

2.1.8 El Capacitador o Instructor

Se puede decir que el papel que desempeña el capacitador en sus diferentes facetas es como, maestro, líder, expositor, mediador, facilitador. Es la clave del éxito de todos los programas de capacitación.

Debe ser una persona influyente para que pueda manejar al grupo que se va a capacitar.

Deben existir las mejores condiciones para que se puedan llevar a cabo la instrucción, esto es decir, el edificio, mobiliario, instrumentos o equipos, el método, y el programa, pero si el instructor falla y no es totalmente aceptado por el grupo todo esto no serviría de nada y con toda seguridad habrá un gran fracaso en toda esta capacitación.

También se pueden presentar situaciones contrarias, no contar con el edificio o el mejor mobiliario, pero si el instructor es capaz y sus habilidades y características de liderazgo son buenas tanto que lleguen a mantener al grupo interesado y motivado, este programa de capacitación llegara a ser todo un éxito.

¹⁵ Siliceo Aguilar Alfonso, *Capacitación y desarrollo del personal*, Cuarta Edición, Editorial Limusa, México 2007, Pagina 160

“Actualmente existe un gran reto para todos los instructores el cual es el saber manejar a un grupo e instruirlo con éxito. A continuación se describirán algunas de las características con las que debe contar el instructor:

- 1.- Ser capaz de señalar un objetivo común a ser logrado
- 2.- Indicar el camino por el cual se va a lograr el objetivo
- 3.- Contar con los conocimientos necesarios
- 4.- Ser un agente de cambio y un autentico educador
- 5.-Despertar la atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar
- 6.- Lograr la total involucración del grupo en los objetivos del curso de capacitación.
- 7.- Crear un ambiente que sirva para el auto motivación del grupo
- 8.- Propiciar un ambiente de formalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.¹⁶

2.1.9 La Capacitación en México

A principios del siglo pasado el tema de la capacitación en México ha cobrado un mayor interés, dado que la cantidad de personas con escolaridad media y superior era mínimo es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal

¹⁶ Siliceo, Aguilar, Alfonso, *Capacitación y desarrollo personal*, Cuarta edición, editorial Limusa México Año 2003 pagina. 213-214

capacitado y especializado en un área específica era definitivamente desconsolador.

Es verdad que en nuestro país, la función educativa ha tenido una gran aceptación en varios sectores de la empresa pública y privada. Es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación y capacitación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y las diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de capacitación, brindando así el tipo de enseñanza necesaria para que los estudiantes realicen el trabajo con mayor eficacia y productividad.

En el año 2000 en México requirió de empleos en cantidades crecientes, si no servicios tanto educativos, de salud y alimenticios para la población que aún no está en edad de trabajar y que constituyen más de la mitad de la misma.

“Una sociedad en proceso de transformación como lo es la mexicana requiere de la satisfacción de todas sus necesidades para esto debemos resaltar que la capacitación en las empresas debe ser continua y creciente. Obligando así a todos los sectores de la sociedad a buscar el fortalecimiento de todo el país ante los desafíos de la competencia internacional”¹⁷.

¹⁷Siliceo, Aguilar , alfonso, Capacitación y desarrollo del personal, Cuarta edición, Editorial limusa México 2003 Pagina 49

2.1.9.1 Situación actual de la capacitación y el adiestramiento en México.

“En México existen graves problemas a los cuales la capacitación se enfrenta. De acuerdo a los datos que se recopilaron en la elaboración de este trabajo y basándose en fuentes como libros, en la web y en la ley federal del trabajo, se logran percibir diferentes tipos de problemas a los cuales las organizaciones se enfrentan, como lo son:

1.- Bajos niveles de escolaridad. Existen distintas versiones acerca de la medida nacional del nivel de escolaridad de los trabajadores. Ya que sea que parezca a 3.8 años de instrucción o incluso llegue a 6 o 7 como lo aseguran los optimistas, de todas maneras no es posible pensar en formular programas de capacitación avanzados. Es necesario hacer programas integrados y reales educación-capacitación para la formación profesional de los trabajadores.

2.- La educación tradicional. Tal como esta establecida en México, no proporciona los elementos y medios indispensables para ajustarse a las características de los procesos productivos de las distintas empresas.

3.- La educación del sector obrero es deficiente. Se pretende su desarrollo personal con programas miopes o soluciones políticas para reconocer sus competencias y adaptarlo a la sociedad del cambio acelerado.

4.- Falta de marcos teóricos. La capacitación y el desarrollo del humano o en la educación para adultos carecen de marcos teóricos propios. Siempre apoyados en teorías que tratan de explicar el comportamiento del niño en el aula, los instructores adoptan los principios que emanan de esos apuntamientos científicos que no siempre son aplicables al comportamiento de los adultos. Por otra parte, los capacitadores, gente casi siempre hecha sobre la práctica no se

preocupan por hacer investigación, o si la hace no la pública, por lo que de todas maneras es inexistente.

5.- Falta de asesorías confiables. Existe en el mercado de la capacitación una enorme cantidad de instituciones e instructores; sin embargo, la mayoría de ellos son gente improvisada que ha descubierto en el entrenamiento de la capacitación una importante mina de oro. Desgraciadamente estos pseudoespecialistas se han encargado de desprestigiar la actividad capacitadora, por lo cual es muy difícil encontrar gente y despachos que garanticen la calidad que ofrecen

6.- Falta de investigación del tema. En materia de entrenamiento del personal, no existe investigación apoyada en métodos científicos que fundamenten los éxitos logrados en este campo. Aparentemente hay algunos intentos que, al no estar publicados, siguen siendo inexistentes.

7.- Falta de planeación y políticas reguladoras confiables. Los esfuerzos que hacen el gobierno y los organismos probados, tanto obreros como sindicales, son limitados. No hay una clara política nacional de planeación y los sectores de la economía nacional carecen del conocimiento profundo que les permita hacer propuestas valiosas en sus áreas de competencia.

8.- No existe un puente vinculador entre el sistema educativo formal y el aparato productivo.

En el interior de las empresas mexicanas se observan diferentes tipos de problemas a los que se ve desafiada la capacitación como herramienta de motivación, para un mejor desarrollo para el personal como el beneficio a la empresa.

- No hay credibilidad. Los empresarios no creen en los beneficios de la capacitación. La consideran un gasto, no una inversión.
- Los instructores son incompetentes. Los externos suelen ser charlatanes que solamente buscan el beneficio personal, desconocen la problemática de la empresa y sus requerimientos específicos. Los internos no están bien preparados, carecen de conocimientos pedagógicos y no tienen voluntad para compartir sus conocimientos.
- Los participantes no se interesan en los programas de capacitación. Están mucho más interesados en obtener reivindicaciones de tipo económico y motivacional que en ser entrenados.
- Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse. En gran cantidad de empresas, los supervisores impiden que el personal a su cargo se capacite y adiestre. Siempre se argumenta falta de mano de obra para cumplir con las metas y programas que tienen asignados, imposibilidad para obtener las líneas de producción y pérdidas de tiempo.
- Los programas de capacitación son pobres. Al considerarse a la capacitación del recurso humano como un gasto, los esfuerzos encaminados a satisfacer necesidades de formación profesional son limitados. La cobertura de los programas se ajusta a cumplir con los requisitos mínimos de la ley y en muchas ocasiones ni siquiera eso se logra.
- No hay seguimientos de los programas. No se evalúan los resultados del esfuerzo del área de capacitación, no hay revisión de los cambios en la conducta del participante durante y después del curso, no se verifica que los conocimientos sean aplicados por el trabajador en su puesto, no hay elevación del costo-beneficio.
- A los expertos les falta formación en el tema. En gran cantidad de empresas se cree que la capacitación es un acto tan sencillo que cualquiera lo puede realizar. Existen muchas personas improvisadas que siendo el

producto del nepotismo, el amiguismo, los compromisos sociales y políticos dirigen los esfuerzos de la capacitación al interior de muchas organizaciones. Y a esto se agrega que todo el mundo tiene una idea o sabe de capacitación, y esto agudiza considerablemente. No hay conciencia para percatarse que la capacitación es una actividad tan relevante y seria como la de mayor transcendencia en la empresa y mientras siga siendo administrada por personas hechas al vapor, seguirá siendo como hasta ahora lo que es, mediocre.

- No se le asigna presupuesto. Al ser una función que cuesta, carece del presupuesto necesario que, además está expuesto al recorte si sugiere otra necesidad.
- La alta dirección no se involucra. Los ejecutivos argumentan no tener tiempo para capacitarse, mucho menos para capacitar a otras personas. En este país México los que mayor formación profesional necesitan son los supervisores y los líderes empresariales, ellos deben interesarse más por el entrenamiento y no sólo externar su necesidad.
- No hay estructura formal. Las áreas de capacitación carecen de estructuras sistemáticas que les permita cumplir con sus funciones. Asimismo, no cuentan con los recursos materiales mínimos para llevar a cabo sus programas. No tienen suficiente personal y su nivel jerárquico les impide tomar decisiones de trascendencia
- La capacitación no hace milagros. La capacitación por si sola no hace cambios mágicos de actitudes, mejoras de comportamiento o adquisición y aplicación efectiva de conocimientos, tiene que ir unida a otro programa motivacional que la respalde.
- Las empresas pequeñas y medianas. No conocen la tecnología educativa que les permita diseñar planes, programas, cursos y eventos correctamente.

- Se observa una ausencia de infraestructura técnico-administrativa. Las organizaciones carecen de manuales de organización, políticas y procedimientos; análisis y descripción de puestos de trabajo; metodologías adecuadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento; estándares de producción y ventas; índices de personal, lo cual complica la formulación del plan y los programas de desarrollo de sus recursos humanos.”¹⁸

La complejidad de la capacitación al interior de las organizaciones esta en razón directa a la variedad y organizaciones de puestos que poseen y no tanto al número de personas con el que cuentan. Tal vez sea laborioso planear, organizar, dirigir y controlar procesos de capacitación en empresas con gran cantidad de recursos humanos.

En una empresa mediana, que cuente con una variedad amplia de puestos, la administración del sistema de capacitación se torna más compleja dado que la satisfacción de necesidades es muy variada.

La literatura existente en el mercado editorial por autores mexicanos acerca de este tema es muy superficial. La mayoría de los libros eran producto de experiencias, no siempre valiosas ni creíbles, que carecen de sustentos teóricos. Dado que el mercado en este campo es aun virgen, se da el oportunismo y la falta de calidad en los suscritos.

¹⁸ Reza, Trosino, Jesús Carlos, Como aplicar con efectividad la Planeación estratégica en la capacitación, Editorial Panorama, Edición Primera, México, Año 1999. Pagina 63.

2.1.9.2 Las tendencias de la capacitación en el siglo XXI

A finales del siglo XX se lograron importantes descubrimientos en relación con el capital humano y dicho desarrollo ya se empezó a aplicar a las organizaciones modernas.

- a) Desarrollo de competencias
- b) Programación neurolingüística
- c) Facultamiento, facultación o empowerment

Estas tres disciplinas además de entrar en materia de capacitación configuran también formas o esquemas que dan cauce y estructura a la capacitación y al desarrollo integral.

Desarrollo de competencias

La práctica esencial de las competencias y sus derivaciones hacia la productividad, la calidad y motivación han traído como consecuencia un sitio en el cuadro de la capacitación. Actualmente se tiende a describir los puestos con base en competencias es una mezcla de disposición, conocimiento y práctica de las funciones.

La evaluación de competencias concierne a personas adultas que tienen una formación específica y una experiencia adquirida dentro y fuera de su vida profesional, con una idea clara de sus competencias, virtudes, fortalezas, deficiencias, debilidades y carencias.

La evaluación de competencias constituye un sistema cognoscitivo estructurado, estrechamente ligado a objetivos, proyectos, valores, esperanzas y temores propios de cada individuo, que integran el autoconcepto. De aquí la

importancia del papel del desarrollo y la evaluación por competencias como factor clave del proceso de formación de la autoimagen.

Programación neurolingüística

La programación neurolingüística sin ser un concepto que se conecte a la capacitación y desarrollo con evidencia lógica, muestra con estos una nítida coincidencia en algunas de sus coordenadas, ya que ambos tienen como objeto el crecimiento del ser humano en la productividad mediante el cambio.

La PNL (Programación Neurolingüística) es una disciplina que puede enmarcarse en el ámbito psicológico, pero más que una escuela que describa la dinámica del comportamiento, una teoría que explique, se considera un modelo práctico de cómo las personas estructuran sus experiencias individuales de la vida.

Empowerment

Desde el principio de los setenta las organizaciones en todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alta integración del personal. En México fue a partir de los años noventa cuando se integra el concepto con mayor auge en las organizaciones.

La estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus límites son claros y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los que hacen el trabajo.

La estructura de integración del personal y un mayor compromiso esta en forma de circulo o de red por que puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo.

Puede considerarse el concepto de empowerment como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre las organizaciones y su gente aumentando la confianza, responsabilidad, auditoria y compromiso para servir de una manera mejor al cliente.

2.2. CONSIDERACIONES MOTIVACIONALES EN LAS EMPRESAS

2.2.1 Antecedentes de la motivación en las organizaciones

La motivación del personal surge en el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando en los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; la relación simple y fáciles entre el artesano y sus asistentes se complicaron y empezaron los conflictos.

Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de estas pensaba de maneras distintas, así empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo.

Se crea como una alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; ya que es una alternativa que logra la mediación entre los intereses del jefe y las necesidades de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir"¹⁹. Los seres humanos actuamos siguiendo determinadas normas y buscando lograr las metas; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros.

Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

A principios de 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar de los trabajadores ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Y tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como también mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

A principios de 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo.

En 1982, "el centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre gran y bastante orgullosos de su trabajo y actualmente se determinó que el problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales dentro de la organización

De acuerdo al salario mínimo de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral.

¹⁹ Dorsch, *Psicología general*, Quinta Edición. de: Aceves Madaleno José; Publicaciones Cruz México, D.F Año 2000. Pág. 51

“Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva”.²⁰

2.2.2 Conceptualización de la motivación

“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción.

Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo la imposibilidad de conseguirlo.”²¹

La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

“La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía que misma dentro de nosotros mismos más que

²⁰ <http://www.oit.org>.

²¹ Solana, Ricardo F. *Administración de organizaciones*. Doceava Edición, Editorial Limusa México Año 2001, Pagina 189

motivados tenemos que sentir seguridad de que las cosas las debemos de hacer bien.”²²

“La motivación es un término general que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores como tal tienen que motivar a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer estos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”²³

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado Modelo Tradicional suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica.

Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban. Esa era una manera de pensar anteriormente, ahora se realiza dándoles a los trabajadores una capacitación adecuada, motivarlos no de forma monetaria como a que se sientan seguros de ellos mismos con la realización de su trabajo, darles diferentes cursos de capacitación en diferentes áreas y crear una importancia de empresa con el trabajador.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones pero no se sentían motivados dado

²² Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global* Onceava Edición, Editorial. Mc Graw Hill. México, Año 2004 Pagina 500

²³ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Décima Edición , México Año 2000

que la única manera era con dinero y estos no llegaban a la satisfacción plena de la realización de su trabajo.

El llamado modelo de las Relaciones Humanas se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivarla los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados y de manera importante el apoyo en la capacitación.

2.2.3 La importancia de la motivación.

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa.

En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización es el personal operativo, técnico, administrativo, ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad y el futuro de la empresa para futuras generaciones.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la realización de los objetivos de la empresa. Lo

cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo persona. Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la empresa. España es uno de los países europeos con menos prestaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y éstos son los más frustrados por su situación laboral. Esta percepción es muy negativa tanto para la empresa como para los trabajadores.

La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores son menores. Las medidas de conciliación y de igualdad y la sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los que trabajan en ella son instrumentos fundamentales para motivar y retener el talento y mejorar los resultados empresariales. Es importante que estas medidas se incorporen a una nueva forma de gestionar la empresa más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen

ambiente laboral. Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

Un elemento importante a la hora de motivar es la comunicación. En numerosas ocasiones la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión.

Es importante también por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

Una problemática en esta cuestión de las medidas para motivar a los trabajadores es fundamental el tener claro que no hay una guía con medidas adecuadas para todos y todas, hay que tener en cuenta la situación personal de cada individuo.

También podemos definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

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

“Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre

otra. Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo, hace una diferencia en lo que una persona realizara. Es obvio que los administradores de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos

Los administradores deben de hacer uso desde luego de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente en favor de la empresa que la emplea.”²⁴

2.2.4 Pasos para desempeñar una buena motivación

“La motivación está construida por pasos y factores que, diversifica y mantienen la manera en la que los gerentes pueden desempeñar el proceso de motivación dirigiendo la conducta del ser humano hacia los objetivos.

- Identificar al sujeto que se necesita motivar.
- Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él, cómo es en su vida familiar.
- Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnostico de cómo es su personalidad y se ven cuales son sus necesidades al ver cómo se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cual de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
- Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado,

²⁴ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global* Onceava Edición, Editorial. Mc Graw Hill. México, Año 2004 Pagina 503

mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.

- Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.²⁵

2.2.5 Factores que influyen en la motivación

La motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de las metas, donde varios factores pueden ser determinantes para alcanzar el éxito deseado.

Diferencias individuales. Cada persona es única. Las diferencias individuales son las necesidades, valores, actitudes, intereses, y actitudes personales que los individuos llegan consigo a su trabajo. Como estas características varían de una persona a otra, varía también lo que motiva a estas. Ejemplo, Si a un empleado lo motiva el dinero buscará un trabajo que le ofrezca un salario elevado.

Si lo que motiva a otro es la seguridad, aceptará un trabajo en el cual se le pague menos pero que implique al mismo tiempo poco riesgo de desempleo. Esto implica que las diferencias entre un empleado y otro hagan que se motive de diversas maneras a los mismos.

Características de puesto. Las características de puesto de un empleado son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan su limitación y retos. Estas características incluyen:

- La variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo.

²⁵ Slocum, John, *Administración*, Séptima Edición. Editorial Limusa, México, Año 1998. Pagina 148

- El grado en el que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin.
- La significación personal atribuida al trabajo.
- La autonomía.
- El tipo y grado de retroalimentación de desempeño que recibe el empleado. Tal como se sabe en muchas organizaciones, un empleado que deriva satisfacción de su puesto y de las particulares características de éste se sentirá mas motivado a alcanzar un elevado desempeño que un empleado en el caso opuesto.

La política organizacional. “Reglas, guías para el recursos humanos, practicas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones y las retribuciones pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes.

Las retribuciones pueden motivar a los empleados, pero para hacerlo es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base del desempeño.”²⁶

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá su necesidad misma y por este descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la

²⁶ Hampon, David, *Administración*, Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill, México Año 2000, Pagina 89

necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. Ver figura 2.1

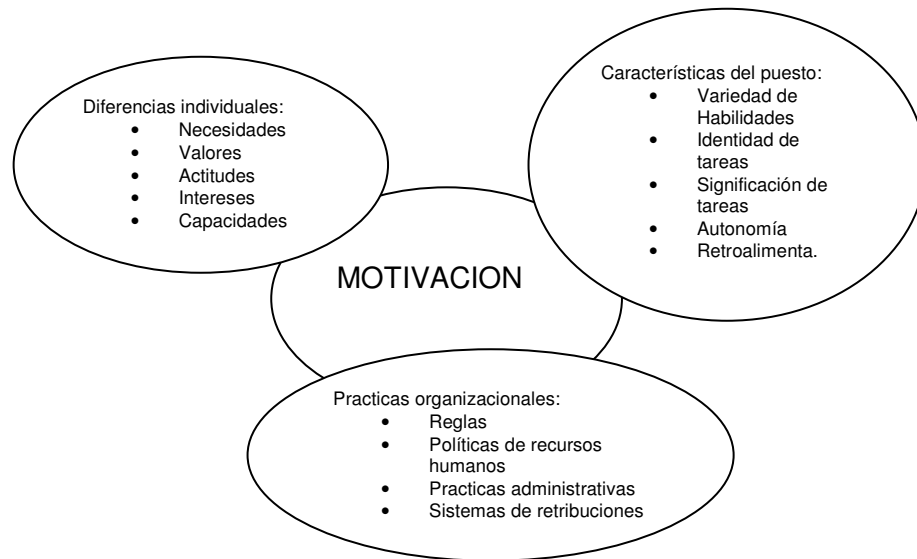


Fig. 2.1 Ciclo motivacional de Newstrom

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Ya que este proceso empieza en buscar la necesidad que le hace falta al trabajador, para sentirse plenamente motivado. Ver figura 2.2

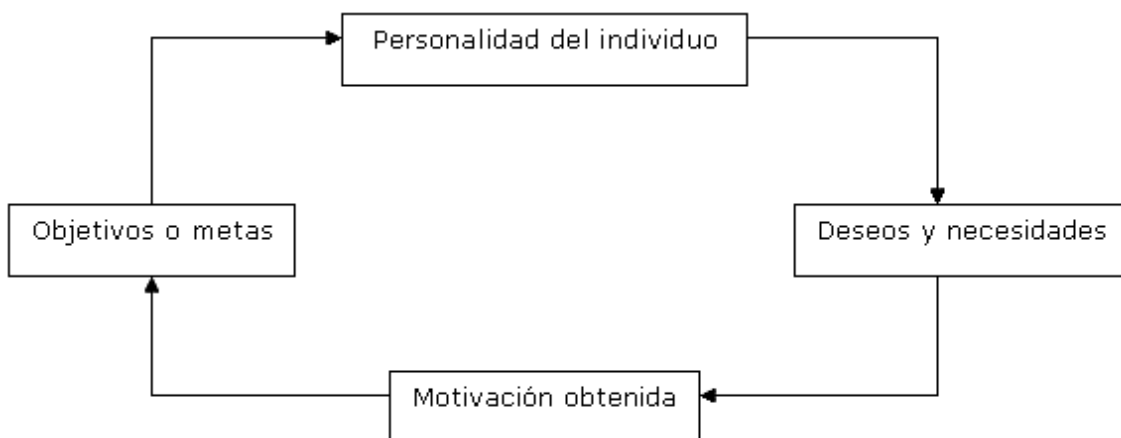


Fig. 2.2. Proceso del ciclo motivacional de Davis y Newstrom

A continuación mencionaremos los pasos para lograr la motivación del personal de la empresa:

- “Conciencia de la necesidad
- Transformación de la necesidad en un deseo específico.
- Identificación del incentivo que satisface el deseo.
- Selección del curso de acción que conduce al incentivo.
- Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo.
- Consecución del incentivo deseado.
- Satisfacción de la necesidad.”²⁷

2.2.6 Teorías de la motivación

Varios autores coinciden en que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que una corporación lleva a cabo actividades determinantes.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, establecen un nivel de motivación primario que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en cinco niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano; pero más adelante nos referiremos a éste.

²⁷ Robbins, Stephen, *Administración*, Octava Edición, Editorial Prentice Hall, México, Año 2004, Pagina 110

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron apareciendo en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

El modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que en cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

En conclusión la motivación humana es mucho mas compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual de superación, llegando a estas por medio de la capacitación para una completa autorrealización dentro de su ámbito laboral.

2.2.6.1 Teoría de jerarquía de las necesidades Maslow

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles. Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit, el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención solo una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide.

Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia en la jerarquía. Ver figura 2.3

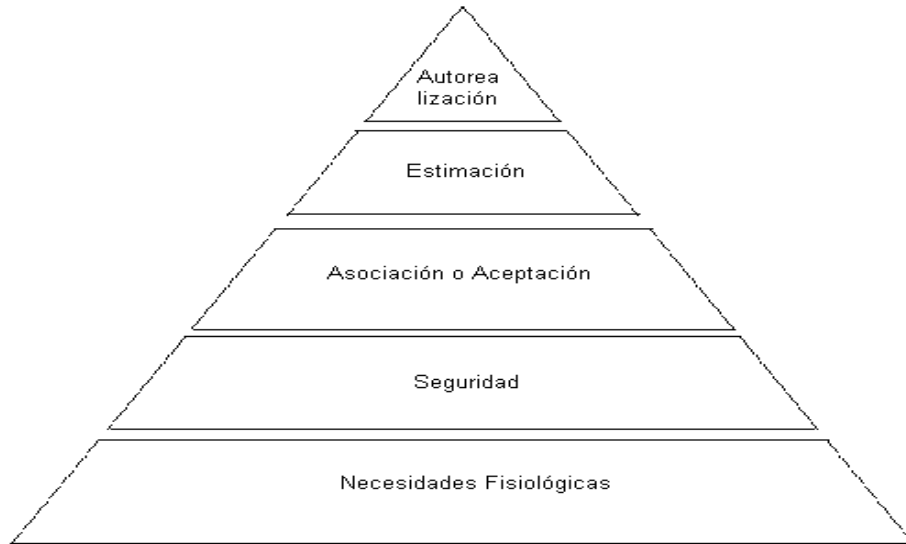


Fig. 2.3 Pirámide de las necesidades de Maslow.

De acuerdo con la estructura mostrada en la figura anterior, las necesidades identificadas por Maslow son:

- Necesidades fisiológicas: Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada.
- Necesidades de seguridad: Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección. La falta de seguridad en el empleo ahoga la innovación al asumir riesgos y suscita cautela.
- Necesidades de pertenencia/asociación: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de éstas necesidades

tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

- Necesidades de estimación. También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- Necesidades de autorrealización: Se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. Una persona autorrealizada se acepta así misma y a los demás. Estos son rasgos comunes de este tipo de personas como la incitación, la espontaneidad, y la capacidad para la resolución de problemas.

“La jerarquía de las necesidades de Maslow descansa en cuatro supuestos básicos.

1. Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación. Una vez satisfecha una necesidad, surge otra en su lugar. De esta manera, los individuos pugnan siempre por satisfacer una necesidad mayor.
2. En la mayoría de los casos, la red de necesidades es muy compleja. Esto es, varias necesidades influyen en el comportamiento de una persona al mismo tiempo.
3. En general, las necesidades de nivel inferior deben satisfacerse antes de que las necesidades de nivel superior se vuelvan suficientemente intensas para estimular el comportamiento.

4. Los medios para satisfacer las necesidades de nivel superior son mucho más numerosos que aquellos otros con los que se satisfacen las necesidades de nivel inferior”.²⁸

2.2.6.2 Teoría/Modelo ERC de Clay Alderfer: enfoque de contenido.

“Lo mismo que Maslow, Clay Alderfer considera la motivación desde la perspectiva de una jerarquía de necesidades. Pero en lugar de cinco categorías de necesidades, la jerarquía del modelo ERC consta de tres categorías de necesidades: existencia, relación y crecimiento.

Las necesidades de existencia. Son los deseos de bienestar material y físico, los cuales se satisfacen mediante la disposición de alimentos, agua, aire, abrigo, condiciones de trabajo, salario, prestaciones, etc.

Las necesidades de relación. Son los deseos de establecer y mantener relaciones interpersonales con otros individuos, como familia, amigos, supervisores, subordinados y compañeros de trabajo.

Las necesidades de crecimiento. Son los deseos de ser creativo, hacer contribuciones útiles y productivas y disponer de oportunidades de desarrollo personal.

La implicación más importante del modelo ERG es la contribución de la hipótesis de regresión de la frustración a las posibilidades de acercamiento de los administradores a la motivación de los empleados.

²⁸ Robbins, Stephen, *Administración en el mundo de hoy*, Cuarta Edición, Editorial Prentice Hall, México Año 1999, Pagina 69

Cuando los empleados ven frustrada la satisfacción de sus necesidades, los administradores deben intentar determinar la causa de esta frustración y, en lo posible procurar la eliminación de los obstáculos que impiden la satisfacción de esas necesidades.

Si los obstáculos son imposibles de eliminar, los administradores deben intentar entonces reencauzar el comportamiento de los empleados hacia la Satisfacción de una necesidad de nivel inferior.

Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas ERG, dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección por ejemplo, se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta. Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta de relación por ejemplo y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta.

Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERG. Es cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia se dedica con más empeño a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.”²⁹ Ver figura 2.4

²⁹ Robbins, Stephen, *Administración en el mundo de hoy*, Cuarta Edición, Editorial Prentice Hall, México Año 1999, Pagina72

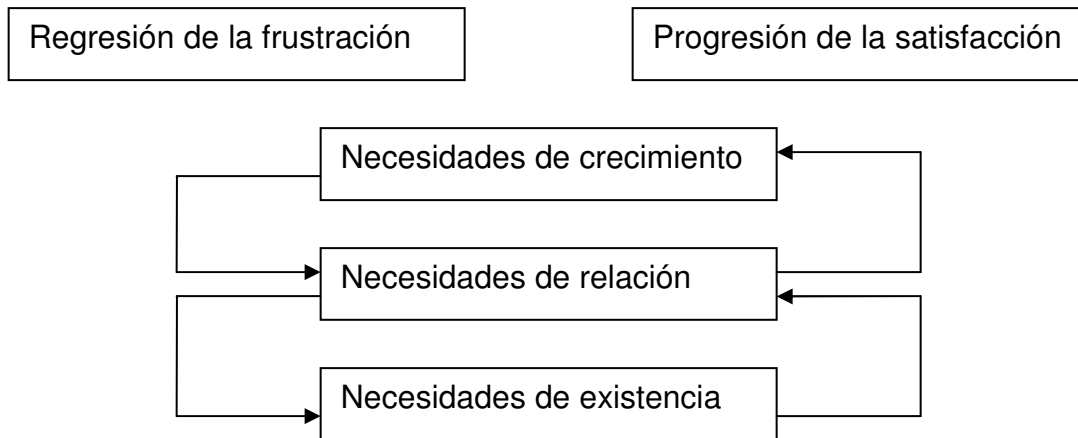


Fig. 2.4 Modelo de ERG.

2.2.6.3 Teoría X & Y por Douglas McGregor.

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados.

Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo.

“En la Teoría X, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista.

En la Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano.

Todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones.

Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo.

Cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo.”³⁰

2.2.6.4. Teoría/Modelo David McClelland.

El modelo de necesidades adquiridas de David McClelland sostiene que las personas adquieren tres importantes necesidades o motivos: de realización, asociación y poder, que de acuerdo a sus intereses les permitan despertar la motivación de cada individuo.

³⁰ Chiavenato, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill., México, Año 2002, Pagina 145

‘Necesidad de realización/logros. Es el deseo de tener éxito según normas de excelencia o durante situaciones competitivas. Las personas con una intensa necesidad de realización suelen gustar de asumir la responsabilidad personal sobre el establecimiento de sus metas, preferir la persecución de metas moderadamente difíciles y desear retroalimentación inmediata y concreta.

Necesidad de afiliación/asociación. Es el deseo de una persona de desarrollar y mantener con los demás estrechas relaciones interpersonales mutuamente satisfactorias. Los individuos con un intenso motivo de asociación tienden a buscar la aprobación y confirmación de los demás y adaptarse a normas grupales.

Necesidad de poder. Es el deseo de un individuo de influir en controlar a los demás y el entorno social. El motivo de poder se manifiesta de dos maneras: como poder personal y poder socializado. En el caso de poder personal, los individuos intentan influir en y controlar a los demás con el único propósito de confirmar su dominio sobre ellos. En el caso del poder socializado los individuos hacen uso de su poder para resolver problemas organizaciones y contribuir al cumplimiento de las metas de la organización.”³¹

2.2.6.5 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg Motivación e Higiene.

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser

³¹ Chiavenato, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill., México, Año 2002, Pagina 147

cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí), sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado. Ver figura 2.5

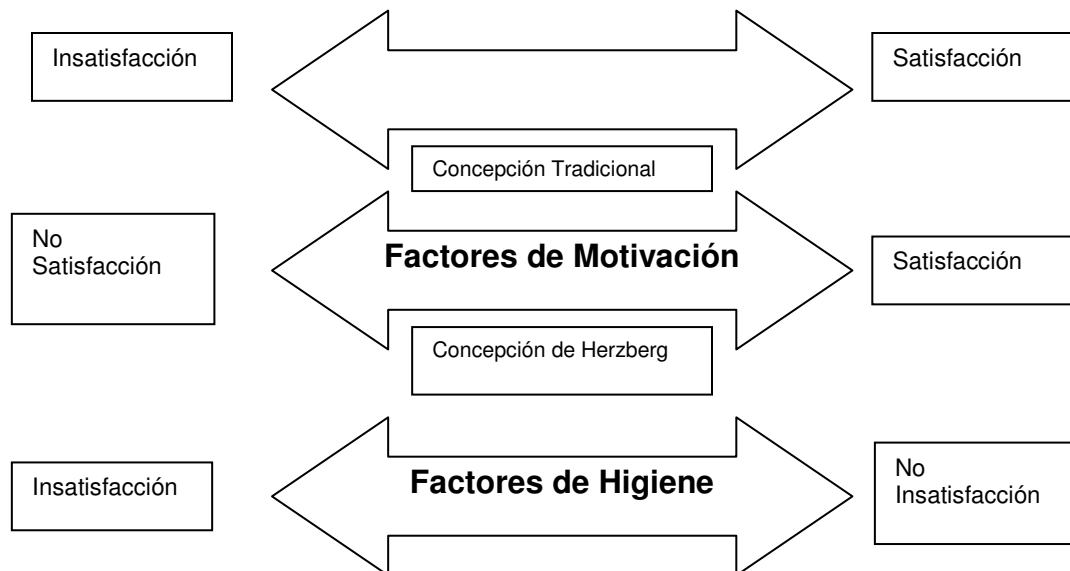


Fig. 2.5 Modelo de los dos factores.

2.2.6.6. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom, David Nadler y Edward Lawler.

“Este modelo de expectativa sostiene que las personas eligen entre conductas alternativas por que prevén que ciertas conductas en particular darán uno o más de los resultados que desean, Mientras que otras darán resultados indeseables. Este modelo señala también que los empleados se sentirán motivados a elevar su desempeño si se saben capaces de adoptar la conducta deseada. El modelo de expectativa de Vroom se apoya en tres supuestos básicos:

- Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento. Tal como lo explicó Maslow, los individuos persiguen la satisfacción de diversas necesidades. Las fuerzas presentes en su situación de trabajo influyen en la manera en el que optaran por hacerlo.
- Los individuos toman decisiones conscientes acerca de su conducta. Un individuo decide si aceptar o no cierto puesto en la organización, si presentarse a trabajar o reportarse enfermo, si trabajar o no horas extras, si esforzarse o no por conseguir un ascenso.
- La selección de un curso de acción determinado depende de la expectativa de que cierta conducta de uno o más resultados deseados en vez de resultados indeseables. Los individuos tienden a comportarse de tal o cual manera siempre y cuando, a su parecer, ésta les permita cumplir sus objetivos y evitan comportamientos que tengan consecuencias indeseables.”³²

³² Gresing, Lin, *La fuerza de la motivación*. Doceava Edición, Editorial Selector, México Año 1998, Pagina 45

2.2.6.7 Teoría de la equidad por J. Stacey Adams.

“El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales.

Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.”³³

2.2.6.8 Teoría del establecimiento de las metas por Edwin Locke.

“La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar.

En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas.

Para que las metas puedan obrar como incentivadores de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles

³³ Gresing, Lin, *La fuerza de la motivación*. Doceava Edición, Editorial Selector, México Año 1998, Pagina 46

despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.”³⁴

2.2.6.9 Teoría de reforzamiento por Burrhus Frederick. Skinner.

El modelo de reforzamiento sostiene que el comportamiento se realiza en función de sus consecuencias, premios o castigos. El comportamiento con consecuencias agradables tiende a repetirse; el comportamiento con consecuencia desagradable tienen a no repetirse

Es un planteamiento conductual que argumenta que los refuerzos condicionan el comportamiento, es decir, un administrador que motive a sus empleados alentando los comportamientos deseados, es decir, que recompensen la productividad, el alto desempeño y el compromiso, y que desalienten los comportamientos no deseados, como el ausentismo, el deterioro del desempeño y las ineficiencias.

El refuerzo positivo implica aparejar un comportamiento o resultado deseado con recompensas o retroalimentación, por ejemplo: una persona que trabaja vendiendo zapatos recibe el 10% por cada par de zapatos vendidos; el comportamiento deseado, la venta de zapatos, va aparejado con la recompensa económica. Esta retroalimentación da forma al comportamiento porque fomenta el comportamiento reforzado o recompensado para que se repita.

Si el comportamiento no es el que desea un superior o un cliente, los refuerzos que se repiten y derivan en aproximaciones sucesivas al

³⁴ Slocum, John, *Administración*, Octava Edición. Editorial Limusa, México, Año 1998, Pagina 115.

comportamiento deseado pueden hacer que el comportamiento real se acerque más al comportamiento deseado.

En el refuerzo negativo la persona actúa para detener un estímulo desfavorable, es decir, el individuo se retira de una situación indeseable cuando se presenta el comportamiento no deseado. Algunos factores que se desprenden de estos actos son:

La supresión: En la supresión se elimina pasivamente un comportamiento no deseado, reteniendo el refuerzo positivo. Normalmente, al no aplicarse el refuerzo positivo se logra que cesen los comportamientos que se quieren.

El Castigo: el castigo elimina un comportamiento no deseado, imponiendo un hecho negativo después del comportamiento no deseado. Así, difiere del refuerzo negativo, en el cual el sujeto actúa para detener o evitar un

Estimulo adverso: el castigo también puede tener consecuencia para los observadores, pues los disuade de caer en un comportamiento similar, o puede reforzar, en forma positiva, el comportamiento que se castiga.

Esta teoría maneja un programa de refuerzos o las recompensas afecta notablemente el impacto que estos tienen. Los programas de refuerzo tienen dos elementos; el primero es la oportunidad del refuerzo en relación con el comportamiento que se refuerza; el segundo es la frecuencia del refuerzo.

Los refuerzos administrados de acuerdo a un programa de intervalos se asocian con el transcurso de una cantidad limitada de tiempo.

Los recursos administrados con base en un programa de porcentajes se asocian con el cumplimiento de una serie determinada de comportamiento. El

hecho de recibir cierto salario por un nivel establecido de producción o ventas, que se conocen como sistema a destajo o por comisiones, respectivamente, representan, programas de porcentajes.

Los administradores pueden aumentar el poder de los salarios y las prestaciones asociándolos con los niveles desempeño, también pueden ofrecer bonos o pagos únicos para recompensar un comportamiento particularmente creativo o productivo.

Para diagnosticar el comportamiento de los trabajadores de las compañías que usan la teoría del refuerzo, podríamos hacer las siguientes preguntas:

- ¿Qué comportamientos se quieren?
- ¿Se pueden observar y medir estos comportamientos?
- ¿Qué refuerza estos comportamientos?
- ¿Cuándo se aplican los refuerzos?
- ¿Cuáles son las consecuencias de estos refuerzos?
- ¿Cómo se puede mejorar el patrón de los refuerzos?
- ¿Evaluación de la teoría del refuerzo?

La formulación básica de la teoría del refuerzo es sencilla y clara, ha generado muchas investigaciones y tiene bastante capacidad explicativa, sin embargo; su enfoque centrado en el individuo, su restricción a comparar similitudes y algunos problemas metodológicos podría limitar su utilidad.

Los administradores pueden fomentar el comportamiento deseado en sus empleados aplicando una amplia serie de recompensas y castigos, el refuerzo más común utilizado es el dinero, aunque parece tener poco impacto en el comportamiento, los administradores también pueden recurrir a alabanzas para fomentar comportamientos deseados; aunque se trate de uno de los beneficios

mas baratos; no se usan tanto como podrían. Los administradores pueden rediseñar las tareas como respuesta a un comportamiento exitoso o no exitoso por parte de un empleado. Los administradores deben estar seguros de que refuerzan el comportamiento que desean.

“La teoría del reforzamiento confía en el reforzamiento positivo, el modelado y el reconocimiento del impacto de diferentes programas del reforzamiento sobre el comportamiento. El modelo del CO (Comportamiento Organizacional) utiliza estos conceptos para proporcionar a los administradores un medio poderoso y comprobado de cambiar el comportamiento de los empleados. Diversas organizaciones han utilizado el modelo del CO para mejorar la productividad de los empleados y reducir los errores, el ausentismo, los retrasos y el porcentaje de accidentes.”³⁵

2.2.6.10 Teoría Z por William Ouchi y Richard Pascale

“La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados

La teoría Z también llamada método japonés, es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale, quienes, al igual que McGregor al constatar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una teoría A. Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z.

³⁵ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Décima Edición, Editorial Limusa, México Año 2000, Pagina 80

Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectivas, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización como ocurre en la teoría Z, la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

La teoría Z de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa. Posee tres principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

Para desarrollar la cultura empresarial Ouchi identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

- 1.- Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- 2.- Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- 3.- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- 4.- Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
- 5.- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- 6.- Reevaluar el progreso hasta este punto.
- 7.- Participación del sindicato en el proceso.
- 8.- Estabilizar el número y categorías de empleados.
- 9.- Establecer el sistema de evaluación y promoción de los trabajadores.
- 10.- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- 11.- Implementación final hasta este punto.
- 12.- Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
- 13.- Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados.

Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.”³⁶

³⁶ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Décima Edición, Editorial Limusa, México Año 2000, Pagina 75

Capitulo III

3.1 EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION COMO HERRAMIENTA PARA MOTIVAR AL PERSONAL EN LA EMPRESA GRUAS Y MANIOBRAS DE MEXICO SA. DE CV.

3.1.1 Pasos para el diseño programas de capacitación

Los pasos para llevar acabo el diseño de los programas de capacitación son los siguientes con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores operativos de la empresa, alcanzado beneficios que sirvan para desarrollar su capacidad personal y laboral; por ello se sigue la secuencia planeada para establecer programas de capacitación efectivos.

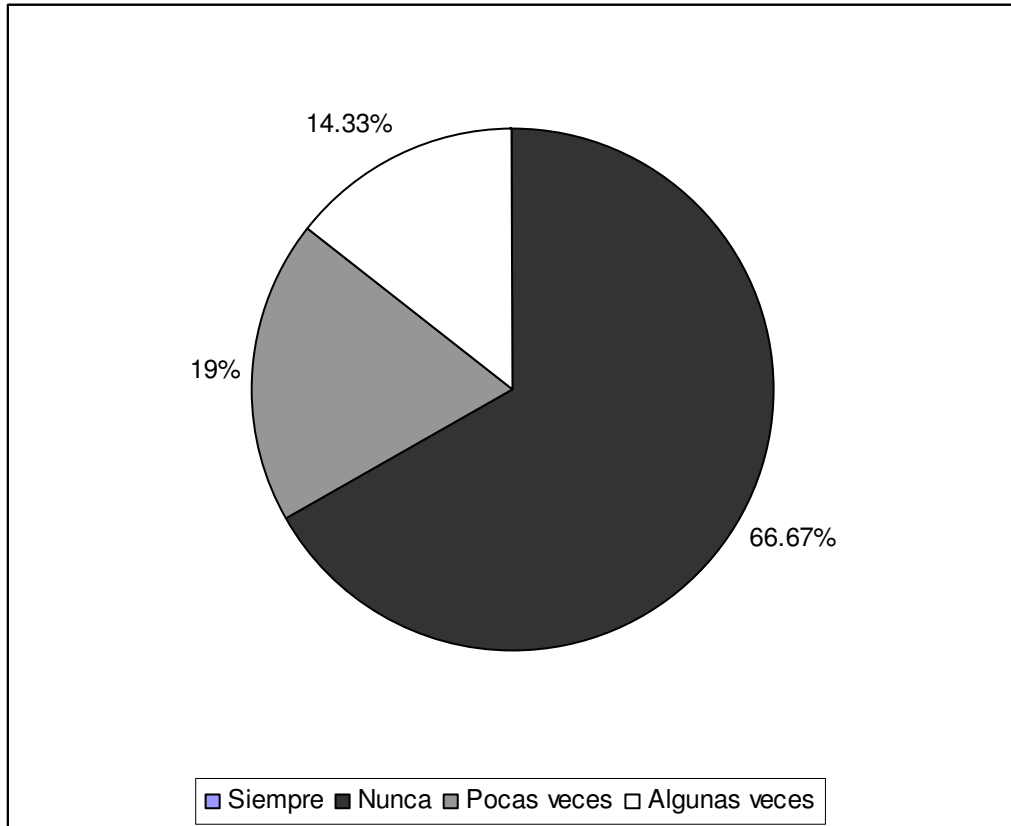
Como primer punto se determinaron las necesidades de capacitación de los empleados. De acuerdo a su solicitud de empleo, información que se obtiene en la empresa, determinando así la capacitación correspondiente, también a través de la observación y análisis de resultados se logró determinar que los requerimientos en materia de capacitación, que se fincan principalmente en el área operativa. Estos datos se pueden apreciar en el siguiente concentrado laboral donde se visualizan el grado de estudios, los años laborados dentro de la empresa y el puesto que actualmente desempeñan. (Ver anexo 1).

También para establecer los requerimientos de la capacitación, se evaluó a los empleados a través de cuestionarios y crearon programas que cubrieran las exigencias para optimizar el desempeño laboral, a continuación se presentan los siguientes resultados del instrumento de medición aplicado a 24 trabajadores operativos. (Ver anexo 2).

Trabajadores operativos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Puntajes totales	46	34	39	44	54	35	35	36	59	41	54	41	32	46	55	41	42	41	38	32	53	58	34	39

Escala de evaluación	Nominación	Descripción
61 a 75 puntos	Siempre	El trabajador se siente satisfecho de formar parte de la empresa, así como con su desarrollo personal y laboral. Ha aprendido por medio de la experiencia constante del buen uso de sus herramientas y siente que hace correctamente bien si trabajo
46 a 60 puntos	Algunas veces	El trabajador mantiene una buena relación con sus superiores le agrada su trabajo, pero requiere de aprender mas sobre este. Esta satisfecho con lo que gana pero no con la realización de su trabajo
31 a 45 puntos	Regularmente	El trabajador se siente parte de la empresa. Las instrucciones que se le han dado para el desarrollo de su trabajo han sido mínimas desde el principio, reconoce su trabajo pero no sabe como realizarlo correctamente requiere de atención y de capacitación para su desarrollo personal y laboral. Se sienten aburridos y minimizados por no tener mas condiciones que le brinden beneficios en su labor y como persona requiere también motivación económica.
16 a 30 puntos	Pocas veces	El trabajador en la mayoría del tiempo que ha trabajado en la organización no se siente parte de ella. No le han brindado instrucciones ni capacitación alguna por lo cual no hacen correctamente su trabajo, a veces se sienten molestos e inconformes y el aspecto económico es importante

1 a 15 puntos	Nunca	El trabajador en ningún momento se siente tomado en cuenta dentro de la organización. No sabe hacer su trabajo correctamente ni tiene las herramientas necesarias para hacerlo. Nunca se le han impartido cursos de capacitación, ni quiere tomarlos y trabaja por dinero
---------------	-------	---



La grafica muestra que el 66.67% de los empleados operativos de la empresa Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V a los que se les aplico el cuestionario, no se sienten parte de la organización ya que no son tomados en cuenta, no sabe realizar su trabajo correctamente, requieren de atención y de capacitación para su desarrollo, se sienten aburridos por no tener mas conocimiento que les brinden beneficios económicos y el 33.33% de los

empleados operativos mantiene una buena relación con sus superiores, le agrada su trabajo ya que tienen conocimientos básicos sobre su ejecución, pero requiere de aprender más sobre este. Está satisfecho con lo que ganan pero no con la realización de su trabajo.

Para la empresa Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V. es importante inducir en los empleados una cultura de preparación y desarrollo para lograr con ello beneficios que satisfagan necesidades de desempeño y de crecimiento en la calidad de vida.

Anteriormente la empresa no contó con planes de capacitación dado que los directivos iniciales no visualizaban la preparación del trabajador como un elemento de crecimiento, actualmente se puede diseñar un programa de capacitación básico con el fin de inducir el interés de ambas partes a la mejora continua.

Se prepararon programas de capacitación, de acuerdo a los requerimientos y se logró la aceptación y apoyo de los altos mandos de Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V.

Así mismo se realizó una propuesta para solicitar fondos para la capacitación del personal. Hacer un presupuesto anual, por programa o mensual de los cursos de capacitación teniendo un control, visualizando que no es un gasto más una inversión.

Considerando que si los trabajadores poseen mayor conocimiento sobre sus trabajos y la forma correcta y eficiente de ejecución podrán tener mayores ingresos que les permitan sentirse motivados de esta forma.

Los altos mandos apoyaron a la logística de los cursos con el fin de apoyar la participación en la capacitación, ya que esto beneficia al empleado con la empresa, observando su interés y motivando a los trabajadores.

Por último es fundamental dar seguimiento cuando se concluya los programas de capacitación. Se debe continuar evaluando a los empleados, para ver como ha sido el cambio, comprobando los nuevos beneficios que se van obteniendo y los cambios positivos que se logren con la capacitación.

3.1.2 Modelo de un plan de capacitación

El plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos se estipula para el segundo semestre del año 2008 con el fin de ofrecerlo como una herramienta clave que permita la motivación de los colaboradores de Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V.

Si bien se a dado que la capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico que aplicado de manera organizada y sistemática, el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, modificando sus actitudes frente a aspectos de la organización. La capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso laboral en la empresa y por otro conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus

actividades, así mismo contribuyen a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El plan de capacitación incluyen los colaboradores de la matriz y las sucursales que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividades y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, así mismo esta enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el segundo semestre del ejercicio 2008.

Los tipos de capacitación a utilizar en los cursos para los operadores de Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V. serian de tres tipos como son: la capacitación inductiva, capacitación preventiva y capacitación correctiva que están enfocadas a las necesidades o características de los trabajadores, considerando si será de nuevo ingresos en la empresa o si ya es trabajador desde hace tiempo.

- Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

- Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Los aspectos de la capacitación que se utilizaron para desarrollar los programas de Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V. se rigieron bajo las siguientes modalidades.

- **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico-tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

- **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige. Las modalidades de capacitación que se determinan en los niveles de Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V. fueron los siguientes dado que a través de esta se pudieron visualizar necesidades futuras de personal.
- **Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objetivo es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

3.1.3 Propuesta de cursos de capacitación

Humanismo Trascendental y Desarrollo Humano

Cursos para el Desarrollo Humano:

Subtemas

- Sensibilidad al Cambio
- Modificación de Actitudes y Motivación de los Colaboradores.
- Comunicación Asertiva e Inteligencia Emocional.
- Relaciones Humanas de Calidad.
- Autoestima y Desarrollo Humano.
- Cómo tratar con personas difíciles.
- Taller de Mapas Mentales.

Calidad

Cursos para de Calidad y Manufactura:

Subtemas

- Introducción ISO 9001-2001.
- Documentación del sistema ISO 9001- 2001.
- Administración de costos de calidad.
- Estándares e indicadores e calidad.
- Sistema de análisis de riesgos.
- Sensibilidad para la calidad total.

Ventas y Servicios

Cursos para vendedores y personal que requiera brindar servicios de excelencia.

Subtemas

- Técnicas y Principios para incrementar las Ventas.
- Todo acerca de cómo brindar un excelente servicio.

- Habilidades estratégicas.
- Manejo de Conflictos por Teléfono.
- Atención al cliente.

Mecánica general

Curso de mecánica general para equipo de grúa:

Subtemas

- Introducción a la ingeniería mecánica.
- Selección de materiales.
- Motores automotrices y elementos mecánicos eléctricos.
- Conocimiento de grúas en general.
- Taller de prevención.

3.1.4 Temas de capacitación desarrollados.

1. Curso para el Desarrollo Humano.

Lo conformaron los trabajadores de nivel operativo de la empresa Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V., instructores, así como expositores especializados en la materia, como licenciados en administración y contadores que laboran en la empresa, también se requirió de licenciados en psicología.

Objetivo: Mejorar el desarrollo individual de cada trabajador.

Dirigido a: Los operadores de Grúas y maniobras de México S.A. de C.V, que de alguna manera, su labor involucre mejorar las relaciones entre ellos y dar un buen servicio al cliente.

Contenido:

- Sensibilidad al cambio.
- Modificación de actitudes y motivación de los colaboradores.
- Comunicación asertiva a inteligencia emocional.
- Relaciones humanas de calidad.
- Autoestima y desarrollo humano.
- Como tratar con personas difíciles.
- Taller de mapas mentales.

Infraestructura: Los cursos así como actividades se realizaron en el salón de juntas de la empresa ubicada en Cuauhtemoc # 2222 entre Costa Rica y Uruguay. Colonia México, Veracruz, Ver.

Mobiliario: Se utilizaron sillas, mesas, Aire Acondicionado.

Equipo: Computadora, cañón, cuadernos, lápices, plumas.

Material Didáctico: Dinámica con cuaderno, evaluaciones, dinámicas psicológicas, dinámica grupal, diapositivas, material de estudio que presentará cada instructor.

El curso de desarrollo humano tiene una duración de 19horas, con los de horarios matutino y vespertino a elegir según la disponibilidad del trabajador.

(Ver anexo 3).

2. Curso para personal que requiera brindar servicios de excelencia.

Lo conformaron los trabajadores de nivel operativo de la empresa Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V., instructores, así como expositores especializados en la materia, como licenciados en administración y contadores que laboran en la empresa, también se requirió de licenciados en psicología.

Objetivo: Lograr que el personal brinde un excelente servicio a los clientes.

Dirigido a: Los operadores de Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V, que su labor sea realizado y dado al cliente de excelente manera.

Contenido:

- Técnicas y principios para incrementar las ventas del servicio.
- Todo acerca de cómo brindar un excelente servicio.
- Habilidades estratégicas.
- Manejo de quejas y clientes difíciles en persona y por teléfono.
- Atención al cliente.

Infraestructura: Los cursos así como actividades se realizaron en el salón de juntas de la empresa

Mobiliario: Se utilizaron sillas, mesas, aire acondicionado.

Equipo: Computadora, cañón, cuadernos, lápices, plumas.

Material didáctico: Diapositivas, dinámicas, videos, encuestas.

El curso de servicio de excelencia tiene una duración de 12 horas, con horario matutino y vespertino con opción de elegir según la disponibilidad. (Ver anexo 4).

3. Curso para calidad y manufactura.

Lo conformaron los trabajadores de nivel operativo de la empresa Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V., instructores, así como expositores especializados en la materia, como licenciados en administración, mecánicos que laboran en la empresa.

Objetivo: Conocer aspectos básicos de calidad, manufactura así como el conocimiento de documentos basados en calidad como ISO.

Dirigido a: Los operadores de Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V, que con su labor darán a notar de estos conocimientos de calidad.

Contenido:

- Introducción ISO 9001-2001.
- Documentación al sistema ISO 9001-2001.
- Administración de costos de calidad.
- Estándares e indicadores de calidad.
- Sistema de análisis de riesgos.
- Sensibilización para la calidad total.

Infraestructura: Los cursos así como actividades se realizaron en el salón de juntas de la empresa y las prácticas serán realizadas en el taller de la empresa.

Mobiliario: Se utilizaron sillas, mesas, clima, camión para transportar a 9 operadores.

Equipo: Computadora, cañón, cuadernos, lápices, plumas, herramientas según el mecánico.

Material didáctico: Diapositivas, videos, cuaderno interactivo de mecánica, practicas.

El curso de calidad tiene una duración de 11hrs, con horario matutino y vespertino. Con la opción a elegir de acuerdo a la disponibilidad de horario del trabajador. Ver diseño anexo 5.

4. Curso Mecánica en general para equipo completo de grúas.

Lo conformaron los trabajadores de nivel operativo de la empresa Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V., instructores, así como expositores especializados en la materia, como licenciados en administración, mecánicos que laboran en la empresa.

Objetivo: Mejorar el mantenimiento y prevención del equipo de grúa, para que cada trabajador conozca adecuadamente el sistema operativo de su unidad.

Contenido:

- Introducción a la ingeniería mecánica.
- Selección de materiales.
- Motores Automotrices y elementos mecánicos eléctricos.
- Conocimientos de grúas en general.
- Taller de motores Automotrices y elementos mecánicos.

Infraestructura: Los cursos así como actividades se realizaron en el salón de juntas de la empresa y las prácticas serán realizadas en el taller de la empresa, así como en este curso se realizarán prácticas y muestras.

Mobiliario: Se utilizaron sillas, mesas, clima, camión para transportar a 9 operadores.

Equipo: Computadora, cañón, cuadernos, lápices, plumas.

Equipo taller: herramientas necesarias, una unidad (grúa).

El curso de mecánica general para grúa tiene una duración de 16 horas, con horario matutino y vespertino para que el participante elija el turno de su conveniencia. Ver diseño anexo 6.

3.1.5 Presupuesto para curso de capacitación.

Los gerentes de la empresa Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V., deben considerar a los empleados como el recurso mas valioso de la organización y se requiere de invertir en ellos, proporcionándoles continuamente nuevas oportunidades para mejorar sus habilidades por medio de programas de capacitación. A esto se le conoce como crecimiento de personal que incluye actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la institución.

Desarrollando las capacidades del trabajador, proporcionando beneficios tanto para los empleados como para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades que benefician a esta, incrementando las habilidades del personal de una manera costo – beneficio.

La capacitación hará que el trabajador sea mas competente y hábil, generalmente es mas costosa contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando este tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve mas fuerte, productiva y rentable.

Así el gerente de Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V., debe considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado.

El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del Gerente reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.



Presupuesto dirigido a la empresa Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V., desglosando los recursos materiales y equipos que se van a utilizar durante la capacitación a su personal.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Proyector Epson Powerlite	\$ 250.00	\$ 6,000.00
1	Computadora lap top Toshiba tecrea	\$ 700.00	\$ 16,000.00
19	Cuadernos dinámicos diseñados por curso	\$ 39.00	\$ 2,964.00
19	Evaluaciones diseñadas por curso	\$ 39.00	\$ 2,964.00
3	Mesas rectangulares de 2 metros	\$ 50.00	\$ 3,600.00
19	Formatos ISO	\$ 39.00	\$ 2,964.00
21	Pares de gafas protectoras	\$ 26.57	\$ 558.00.
5	Cajas de herramientas	\$ 2,110.00	\$ 10,550.00
1	Camión para el transporte de los trabajadores al área de mecánica de la empresa	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
20	Sillas acojinadas	\$ 5.00	\$ 2,400.00
		TOTAL	\$ 50,000.00



El presupuesto para los instructores que se requieren durante los cuatro cursos de capacitación son los siguientes.

<u>Num. de personal</u>	<u>Especialidad</u>	<u>Precio por hora</u>	<u>Total</u>
1	Lic. en psicología	\$ 345.00	\$ 15,870.00
1	Lic. en administración	\$ 345.00	\$ 11,730.00
1	Ing. en mecánica	\$ 345.00	\$ 11,040.00
1	Lic. en contaduría	\$ 345.00	\$ 1,360.00
		Total	\$ 40,000.00
Gastos indirectos			
	Luz	\$ 2,800.00	
	Agua	\$ 2,200.00	
	Uso de instalaciones	\$ 2,000.00	
	Gastos de instalación	\$ 3,000.00	
	Total		\$ 10,000.00

Total \$ 100,000.00 M/N Pesos Mexicanos

El monto total de la capacitación es de \$100,000.00, incluye la renta del materia y equipo que se piensa utilizar, el salario que se les va a pagar a los instructores y gastos indirectos que se tienen que tomar en cuenta.

Capítulo IV

CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones

El trabajo de estudio que realicé me permite describir mediante las observaciones de las teorías y técnicas correspondientes a la capacitación como herramienta de motivación del elemento humano en Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V.

El resultado final al que llegué durante la realización de este estudio fue el de otorgarle al trabajador las herramientas necesarias para que alcanzaran un desarrollo humano y profesional, a través de cursos de capacitación y motivando al empleado a sentirse satisfecho consigo mismo y así poder brindar un excelente desempeño laboral dentro de la empresa: Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V., una herramienta que les permita motivar a sus trabajadores a través del conocimiento.

Estos cambios trajeron adjuntos beneficios tanto al trabajador como para la empresa, ya que los clientes están satisfechos con la prestación de nuestros servicios logrando así colocarnos dentro la mente del consumidor como la principal empresa de grúas de auxilio vial.

Así también se demostró que buscando las necesidades de la empresa y de los trabajadores se tiene que llegar a un objetivo, que en el caso de Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V. fue el de realizar cursos internos con el uso de el personal capacitado como lo son contadores, administradores, mecánicos y psicólogos, teniendo un presupuesto no muy alto. Ofreciéndole todas las comodidades necesarias para la realización de los cursos de capacitación que fueron impartidos.

Se demostró que la capacitación de personal no tiene que ser algo costoso como lo vemos en muchas empresas. Aunque sabemos que la capacitación y motivación son deducibles de gastos para las empresas, y muchas de las micro, pequeñas y medianas empresas no tienen los ingresos como las grandes y macroempresas, pero se necesita invertir en estos cursos de capacitación con el fin de motivar a los trabajadores en Veracruz ofreciendo un panorama mas atractivo para ellos.

En la actualidad la capacitación y motivación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas para llegar a sus objetivos así como también el de contar con un personal calificado y productivo.

Sabemos también que la ignorancia que se tiene sobre el auxilio vial es una de las razones por la cual, las empresas de grúas deben preocuparse por capacitar a su elemento humano, ya que ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia y mejorar la calidad de vida.

4.2 Sugerencias

A través del proceso de investigación se pudo concluir que el personal operativo de Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V. tiene mayor interés por el

aspecto económico que por el aspecto laboral y profesional; dando por resultado el rechazo a la hipótesis de trabajo que indicaba que la creación de programas de capacitación de la empresa Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V. se utiliza como herramienta para proporcionar la motivación de los trabajadores.

Se determinó que la motivación es generada por los beneficios en sus sueldos y prestaciones (incentivos) dejando en segunda instancia la superación a través de la capacitación y/o entrenamiento, razón por la cual es aceptada la hipótesis nula que señala la creación de programas de capacitación para la empresa Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V. no se utiliza como una herramienta para proporcionar la motivación en los trabajadores.

Lo anterior se fue analizando, deduciendo que solamente se pueden llegar a tener beneficios económicos de buen nivel si se tiene los conocimientos que se les brinda en los cursos de capacitación que les permita a los trabajadores ofrecer servicios de calidad y así mejorar su trabajo y su nivel de vida.

Como bien se planteó en este estudio, tanto la capacitación como la motivación del personal se encuentran bien implementadas a nivel de las macro empresas y poco en las micro, pequeña y medianas empresas.

En el giro del transporte de grúas de auxilio vial, es donde todavía es un terreno virgen para los programas de capacitación ya que sólo se llevan a cabo enseñanzas o adiestramientos mínimos, los cuales no son suficientes, ya que estas empresas no tienen bien definido la importancia que el personal operativo representa para la organización y lo importante que son los cursos de capacitación para motivar al buen desarrollo del trabajo y de la empresa misma.

Una recomendación que se le hace a la empresa “Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V.” es que lleve acabo el seguimiento de la elaboración de los

programas de capacitación-motivación, ya que es uno de los pioneros en el giro de grúas de auxilio vial el cual será aplicado en un futuro en todos sus niveles jerárquicos, para obtener principalmente una excelencia en la calidad en el servicio que se le ofrece al cliente.

Así como también la evaluación del programa es fundamental por que es la etapa más importante ya que nos brinda la retroalimentación, acerca de la efectividad que tuvo o no el programa. A demás se puede utilizar como una herramienta clave para la realización de más programas a futuro. Por medio de ella, podemos detectar nuevas necesidades de capacitación, errores de procesos, nuevos empleados, puntos de mejora, falta de comunicación, problemas de integración del empleado a la organización y al cargo que este ocupa, entre otras cosas.

Logrando que la empresa “Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V.” sea pionera en transmitir la importancia de la capacitación y motivación de los empleados, para las empresas que están dentro de el campo laboral, en la cual esta empresa se desenvuelve. Siendo entonces un ejemplo de competitividad en el ramo.

También es recomendable, que se capacite a los trabajadores de nuevo ingreso, para brindarle los conocimientos y habilidades que el puesto requiere, logrando evitar que este nuevo elemento no siga el ritmo de la empresa, y provoque algún retraso, problema o conflicto laboral.

Otra sugerencia que se le da a Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V es que la utilización de los incentivos monetarios es buena, pero no es la mejor herramienta de motivación, ya que el trabajador lo único que va hacer es trabajar para conseguir este incentivo, y no para la autorrealización del buen trabajo que

desempeño. Se pueden hacer convivencias fuera del área laboral, por ejemplo el patrocinio de un equipo de fútbol.

Por lo tanto Grúas y Maniobras de México S.A. de C.V., puede incursionar en este nuevo terreno, siendo una empresa líder en capacitación-motivación, no sólo internamente como empresa, sino a nivel general en el mercado

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias, Galicia, Fernando, *Capacitación por excelencia*, Editorial Aarhus, 5ª Edición, México 1998.
2. Casares, David y Siliceo, Alfonso, *Planeación de vida y carrera*, 3ª Edición, Editorial Limusa, México 1998.
3. Chiavenato, Adalberto, *Administración de recursos humanos*, 4ª Edición, Editorial Mc grill, México 2004.
4. Chiavenato, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, 2ª Edición, Editorial Mc Graw Hill., México 2002.
5. Dorsch *Psicología general* 5ª Edición, de: Aceves Madaleno José; Editorial; Publicaciones Cruz, México, D. F 2000.
6. Escudero, Antonio, *Servicio de atención al cliente en la empresa*, 2ª Edición, Editorial Trillas, México 2003.
7. Garza, Treviño, Juan, *Administración contemporánea*, 2ª Edición, Editorial: Mc Graw Hill, México 2000.

8. Gitman, Laurence, *Principios de administración financiera*, 10ª Edición, Editorial Prentice May, México 2000
9. Gresing, Lin, *La fuerza de la motivación*. 12ª Edición, Editorial Selector, México 1998.
10. Guzmán, Valdivia, Isaac, *La ciencia de la administración*, 10ª Edición, Editorial Limusa, México 1999.
11. Hampon, David, *Administración*, 8ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, México 2000.
12. Hellriegel, Jackson y Slocum, *Administración un enfoque basado en competencias*, 7ª Edición, Editorial: Thomson, México 2004.
13. Jackson, Musan, *Administración un enfoque basado en competencias*, 5ª Edición, Editorial Thomson, México, México 2004.
14. Jaime, Maristany, *Administración de recursos humanos*, 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 2002.
15. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global* 11ª Edición, Editorial. Mc Graw Hill. México 2004.
16. Púrpura, Philip, *Manual de Capacitación para el personal*, 6ª Edición, Editorial Grupo Noriega, México Año 1998.
17. Reyes, Ponce, Agustín, *Administración de empresas teoría y practica*, Segunda parte, 21ª Reimpresión, Editorial Limusa, México 2003.

18. Reza, Trosino, Carlos Jesús, *Como aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones*, 1ª Edición, Editorial Panorama, México 1999.
19. Robbins, Stephen, *Administración*, 8ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 2004
20. Robbins, Stephen, *Administración en el mundo de hoy*, 4ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 1999.
21. Rodríguez, Valencia, Joaquín, *Administración moderna de personal*, 6ª Edición, Editorial EA, México 2005.
22. Rokes, Beverly y Núñez, José Luís, *Servicio al cliente*, 11ª Edición, Editorial Thomson, México 2004.
23. Ruiz, Covarrubias, Fernando, *Administración*, 2ª Edición, Editorial Persson. México 1998.
24. Siliceo, Alfonso, *Capacitación y desarrollo personal*, 4ª Edición, Editorial Limusa, México 2003.
25. Slocum, John, *Administración*, 7ª Edición. Editorial Limusa, México 1998.
26. Solana, Ricardo F. *Administración de organizaciones*. 12ª Edición, Editorial Limusa México 2001.
27. <http://www.oit.org>.

ANEXOS



ANEXO 1
CONCENTRADO LABORAL DE GRUAS Y MANIOBRAS DE MEXICO SA DE CV.

NUMERO O CLAVE	NOMBRE	PUESTO	EDAD	LUGAR DE NACIMIENTO ESTADO	GRADO DE ESTUDIOS	AÑOS EN GMM	AÑOS DE EXPERIENCIA EN GMM U OTRAS
G18	CAMPOS CAMACHO PEDRO M.	OPERADOR	34 AÑOS	VERACRUZ	PRIMARIA	2	30 AÑOS
G9	CHÁVEZ HERNÁNDEZ RAÚL	OPERADOR	39 AÑOS	VERACRUZ	PRIMARIA	6	30 AÑOS
G19	DELFIN RAMOS RAUL	OPERADOR	45 AÑOS	VERACRUZ	PREPARATORIA	10	30 AÑOS
G3	DIAZ ASCENCIO JOSE DOLORES	OPERADOR	54 AÑOS	VERACRUZ	PRIMARIA	21	30 AÑOS
G5	DIAZ RESENDE ROMAN	OPERADOR	45AÑOS	VERACRUZ	PRIMARIA	7	17 AÑOS
G11	DOMÍNGUEZ MARTÍNEZ JAVIER	OPERADOR	30 AÑOS	VERACRUZ	SECUNDARIA	5	20 AÑOS
G13	ESCALERA RODRIGUEZ ANDRES	OPERADOR	49 AÑOS	OAXACA	PRIMARIA	2	30 AÑOS
G2	GALINDO CLERIDA FLAVIO RENE	OPERADOR	53 AÑOS	CHIAPAS	PRIMARIA	16	16 AÑOS
G25	GARCIA SORCIA EVENCIO	OPERADOR	42 AÑOS	VERACRUZ	PRIMARIA	30	30AÑOS
G10	GOMEZ CLERIDA ISIDRO	OPERADOR	52 AÑOS	CHIAPAS	PRIMARIA	16	30 AÑOS
G 1 Y G 15	GUILLEN GONZÁLEZ ANDRÉS	OPERADOR	30 AÑOS	VERACRUZ	PRIMARIA	3	20 AÑOS
OPERADOR	GUTIERREZ LEON LUIS ALONSO	OPERADOR	33 AÑOS	CHIAPAS	PREPARATORIA	2	8 AÑOS
G7	HERRERA FUENTES JORGE	OPERADOR	38 AÑOS	VERACRUZ	SECUNDARIA	2	20 AÑOS
G21 Y G4	MORALES VÁZQUEZ SIMÓN D.	OPERADOR	46 AÑOS	VERACRUZ	PRIMARIA	19	35 AÑOS
G22 Y G13	PÉREZ HERRERA J. ARMANDO	OPERADOR	36 AÑOS	VERACRUZ	SECUNDARIA	2	20 AÑOS
G16	REBOLLEDO AGUILAR LUIS A.	OPERADOR	31 AÑOS	VERACRUZ	PRIMARIA	3	8 AÑOS
G6	REYES SANCHEZ HILARIO	OPERADOR	47 AÑOS	VERACRUZ	PRIMARIA	5	30 AÑOS
G9	RUIZ HERNÁNDEZ FRANCISCO	OPERADOR	32 AÑOS	VERACRUZ	PRIMARIA	5	10 AÑOS
G24	SOTO MARTINEZ M. OMAR	OPERADOR	27 AÑOS	VERACRUZ	PRIMARIA	3	8 AÑOS



Anexo 2
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
 EMPRESA: GRUAS Y MANIOBRAS S.A. de C.V.
 Tema: Curso para el Desarrollo Humano

Duración: 19 hrs Objetivo General: Mejorar el desarrollo individual de cada trabajador.

Periodo

Lugar: Cuahutemoc 2222 entre Costa Rica y Uruguay. Col México Veracruz, Ver
 Dirigido a: El personal operativo de Grúas y Maniobras de Mexico S.A de C.V.

Subtema	Objetivo específico	Metodología	Recursos	Día	Hora	Instructor
Sensibilidad al cambio	Alcanzar que el trabajador perciba el cambio positivo dentro de la empresa.	Sera determinada por el instructor	Diapositivas, computadora y cañón.	Lunes	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 15:00 a 18:00	Por confirmar
Modificación de actitudes y motivación de los colaboradores	Comprobar por medio de la motivación un cambio de actitud positiva	Sera determinada por el instructor	Vídeo, computadora y cañón.	Martes	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 15:00 a 18:00	Por confirmar
Comunicación asertiva e inteligencia emocional	Lograr una mejora en la comunicación interorganizacional.	Sera determinada por el instructor	Vídeo, diapositivas, computadora, cañón.	Miércoles	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 15:00 a 18:00	Por confirmar
Relaciones humanas de calidad	Mejorar la interacción de los trabajadores.	Sera determinada por el instructor	Cuaderno de evaluaciones, encuestas.	Jueves	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 15:00 a 18:00	Por confirmar
Autoestima y desarrollo humano	Aumentar la autoestima del trabajador, logrando un mejor desarrollo humano	Sera determinada por el instructor	Cuaderno de dinámicas	Viernes	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 15:00 a 18:00	Por confirmar
Como tratar con personas difíciles	Saber manejar personas con personalidades diferentes.	Sera determinada por el instructor	Vídeo, cuaderno y evaluaciones.	Sábado	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 15:00 a 17:00	Por confirmar
Taller de mapas mentales	Lograr que el cerebro trabaje de forma asociativa	Sera determinada por el instructor	Cuaderno y diapositiva	Sábado	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 14:00 a 16:00	Por confirmar



Anexo 3

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

EMPRESA: GRUAS Y MANIOBRAS S.A. de C.V.

Tema: CURSO PARA PERSONAL QUE REQUIERA BRINDAR SERVICIOS DE EXCELENCIA

Duración: 12 hrs

Objetivo General: Lograr que el personal brinde un excelente servicio a los clientes

Periodo

Lugar: Cuahutemoc 2222 entre Costa Rica y Uruguay. Col México. Veracruz, Ver.

Dirigido a: El personal operativo de Grúas y Maniobras de Mexico S.A de C.V.

Subtema	Objetivo específico	Metodología	Recursos Materiales	Día	Hora	Instructor
Técnicas y principios para incrementar las ventas del servicio	Dar a conocer las técnicas de como incrementar las ventas	Sera determinada por el instructor.	Diapositivas, computadora, cañon	Lunes	Mat 9:00 a 11:00 Vesp 15:00 a 17:00	Por confirmar
Todo acerca de cómo brindar un excelente servicio.	Ayudar a encontrar las soluciones a las quejas recibidas y de que manera llevar una relacion con los clientes diferentes	Sera determinada por el instructor.	Depositiva con los formatos ISO, computadora y cañon.	Martes	Mat 9:00 a 11:00 Vesp 15:00 a 17:00	Por confirmar
Habilidades estrategicas	Aprender a enfrentar los problemas que surgen telerónicamente	Sera determinada por el instructor.	Video, diapositivas, computadora, cañon.	Miercoles	Mat 9:00 a 11:00 Vesp 15:00 a 17:00	Por confirmar
Manejos de conflictos por telefono	Identificar a quien se le puede considerar como lider.	Sera determinada por el instructor.	Video, diapositivas, computadora, cañon.	Viernes	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 15:00 a 18:00	Por confirmar
Atencion al cliente	Cultivar las habilidades mas utilizadas al realizar una venta.	Sera determinada por el instructor.	Video, diapositivas, computadora y cañon.	Sabado	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 14:00 a 17:00	Por confirmar



Anexo 4

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

EMPRESA: GRUAS Y MANIOBRAS S.A. de C.V.

Tema: Curso para la calidad y manufactura

Duración: 11 hrs

Objetivo General: Conocer aspectos básicos de calidad, manufactura así como el conocimiento de documentos basados en la calidad ISO

Periodo

Lugar: Cuahutemoc 2222 entre Costa Rica y Uruguay, Col México

Dirigido a: El personal operativo de Grúas y Maniobras de Mexico S.A. de C.V.

Subtema	Objetivo específico	Metodología	Recursos Materiales	Día	Hora	Instructor
Introducción ISO 9001- 2001	Dar a conocer la función básica de la norma ISO 9001- 2001	Sera determinada por el instructor	Diapositivas, computadora, cañon.	Lunes	Mat 9:00 a 11:00 Vesp 15:00 a 17:00	Por confirmar
Documentación del sistema ISO 9001:2001	Conocer la documentación necesaria para la norma ISO 9001- 2001	Sera determinada por el instructor	Diapositiva con los formatos ISO, computadora y cañon.	Martes	Mat 9:00 a 11:00 Vesp 15:00 a 17:00	Por confirmar
Administración de costos de calidad	Enseñar a clasificar los costos e identificar las tendencias y las diferentes áreas de la empresa para que se desarrolle un sistema de operación.	Sera determinada por el instructor	Video, diapositivas, computadora y cañon.	Miercoles	Mat 9:00 a 11:00 Vesp 15:00 a 17:00	Por confirmar
Estandares e indicadores de calidad	Identificar cuales son los indicadores y los estandares necesarios para obtener una buena calidad.	Sera determinada por el instructor	Diapositivas, computadora y cañon.	Jueves	Mat 9:00 a 11:00 Vesp 15:00 a 17:00	Por confirmar
Sistema de analisis de riesgos.	El trabajador sera capaz de identificar, medir y controlar los riesgos, así como comprender la importancia del nivel de calidad.	Sera determinada por el instructor	Video, diapositivas, computadora, cañon.	Viernes	Mat 9:00 a 11:00 Vesp 15:00 a 17:00	Por confirmar
Sensibilización para la calidad total	Lograr que el trabajador comprenda los beneficios de la calidad	Sera determinada por el instructor	Video, diapositivas, computadora y cañon.	Sabado	Mat 9:00 a 11:00 Vesp 15:00 a 17:00	Por confirmar



Anexo 5
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
 EMPRESA: GRUAS Y MANIOBRAS S.A. de C.V.

Tema: Curso de mecánica en general para equipo de grúa

Duración: 16 hrs

Objetivo General: Mejorar el mantenimiento y prevención del equipo , de gruas, para que cada trabajador conozca el siste operativo de su unidad.

Periodo

Lugar: Cuahutemoc 2222 entre Costa Rica y Uruguay, Col México, Veracruz, Ver

Dirigido a: El personal operativo de Grúas y Maniobras de Mexico S.A de C.V.

Subtema	Objetivo específico	Metodología	Recursos Materiales	Día	Hora	Instructor
Introducción a la Ingeniería Mecánica	Introducir de manera sencilla al trabajador al mundo de la mecánica	Sera determinada por el instructor.	Diapositivas, computadora y cañón.	Lunes	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 15:00 a 18:00	Por confirmar
Selección de Materiales	Saber seleccionar el material de mejor calidad para la grúa	Sera determinada por el instructor.	Dinamica con materiales y formación de grupos.	Viernes	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 15:00 a 18:00	Por confirmar
Motores Automotrices y Elementos Mecánicos Electricos	Conocer la estructura y elementos del motor de la grúa y sus elementos electricos	Sera determinada por el instructor.	Video, computadora, cañón	Martes	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 15:00 a 18:00	Por confirmar
Conocimientos de gruas en general.	Aprender el funcionamiento general de la grúa para prevenir accidentes	Sera determinada por el instructor.	Diapositivas, computadora, cañón.	Miercoles	Mat 9:00 a 12:00 Vesp 15:00 a 18:00	Por confirmar
Taller de Prevencion	Aplicar los conocimientos adquiridos y conocer mas a fondo la estructura del motor	Sera determinada por el instructor.	Herramientas, uniforme, lentes protectores.	Sabado	Mat 9:00 a 13:00 Vesp 16:00 a 20:00	Por confirmar

