



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**La capacitación para el personal de nuevo ingreso y su relación  
con las actitudes laborales.**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Doctor en Ciencias de la Administración**

Presenta:

**Edgard Vicente Díaz Romero**

Comité Tutor

Tutor principal:

**Dr. José Ramón Torres Solís**  
Facultad de Contaduría y Administración

**Dra. María Emily Reiko Ito Sugiyama**  
Facultad de Psicología

**Dr. Jose Miguel Ramírez Ramos**  
Facultad de Psicología

**Ciudad de México, marzo de 2016**



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.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1. Antecedentes</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 2. Marco de conceptos y teorías</b>	<b>10</b>
2.1 Capacitación	14
2.2 Inducción de Personal	23
2.3 Aprendizaje	31
2.4 Actitudes	38
2.5 Motivación	44
<b>Capítulo 3. Metodología de la investigación</b>	<b>50</b>
3.1 Problema de investigación	51
3.2 Objetivos de investigación	51
3.3 Pregunta de investigación	52
3.4 Hipótesis	52
3.5 Variables	52
3.5.1 Definición conceptual	52
3.5.2 Definición operacional	53
3.6 Diseño de la investigación	53
3.7 Muestra	54
3.8 Instrumentos	55
3.9 Procedimiento para el análisis de datos	58
3.10 Fases de la investigación	59
<b>Capítulo 4. Resultados de la Investigación</b>	<b>61</b>
4.1 Presentación de resultados	62
4.1.1 Resultados obtenidos al aplicar la evaluación de aprendizaje del curso de inducción	63
4.1.2 Resultados obtenidos al aplicar el test de actitud laboral para contrastar los grupos 1 y 2	64
4.1.3 Resultados obtenidos al aplicar las entrevistas	68
4.2 Análisis de la información	69
4.2.1 Análisis estadístico de validez y confiabilidad del Test de actitud laboral	69
4.3 Discusión de los resultados obtenidos	80

<b>Conclusiones</b>	<b>82</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 1: Instrumento para evaluar aprendizaje</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 2: Test de Actitud Laboral</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 3: Pantallas del curso de Inducción</b>	<b>99</b>
<b>Anexo 4: Requerimientos del Sistema</b>	<b>102</b>
<b>Anexo 5: Normatividad vigente en materia de capacitación</b>	<b>103</b>

# Introducción

Las ciencias administrativas contribuyen al desarrollo de las organizaciones entendiendo a éstas en el ámbito de la producción o de servicios, sean empresas o instituciones públicas, visualizando los diversos elementos con que cuentan para el logro de sus objetivos: recursos tecnológicos, materiales y fundamentalmente el personal del que dispone, entre otros.

A pesar de que el capital humano contribuye a través de sus conocimientos, habilidades y actitudes (actualmente definidas como capacidades) al logro de las metas establecidas por la dirección, además de ejercer una clara diferencia entre una organización u otra, se puede determinar que la investigación al respecto no es basta y que existen diversos temas en el ámbito de la Administración que son áreas de oportunidad para la aportación de nuevos conocimientos.

Desde una perspectiva de procesos y personas, las organizaciones han desarrollado diversas estrategias, técnicas, herramientas, etc., para optimizar el funcionamiento de “las cosas que hace el personal y como potencializar su desempeño” sin embargo, resulta imperante posicionar nuevamente al capital humano en la punta y la base, con su importancia y reconocimiento, como un factor estratégico, sin omitir el resto de los elementos que son importantes para el desarrollo organizacional.

Al entender que en la cadena de producción, en el otorgamiento de servicios, preparación de insumos, mejora o creación de nuevos productos, formación de cadenas de colaboración entre organizaciones, toma de decisiones, liderazgo, operación, etc., siempre interviene el capital humano y utiliza de la mejor forma los medios de que dispone para la consecución de las metas pero, ¿qué sucede si las condiciones con que cuenta el personal no son suficientes o requieren de mejoramiento?. En este orden de ideas se puede observar, entender y explicar este fenómeno si se toman en cuenta los siguientes tres elementos: primero, si el personal sabe y tiene claramente el conocimiento para desempeñar la función puede desarrollarla de una manera eficiente de lo contrario, puede aprender a través de procesos de capacitación o formación para este efecto; segundo, si el personal posee las habilidades para el desempeño puede realizar la función y si no, tiene la posibilidad de adherirse a los procesos que le permitan a través de la práctica, adquirir y demostrar un mejor desempeño y; por último y considerando el orden de complejidad, el capital humano de la organización puede “tener los conocimientos necesarios” y demostrar mediante desempeño “que posee las habilidades” sin embargo, puede no “querer realizar la función” y esta parte es más compleja, su disposición hacia el trabajo, sus actitudes, motivo principal de la presente investigación.

# **Capítulo 1. Antecedentes**

Con la determinación de presentar y ofrecer los antecedentes del presente trabajo de investigación doctoral, se explica el motivo que de origen identifica un problema que existe y que es muy importante de atender en las organizaciones, por lo que se dirigieron los esfuerzos para investigar este tema.

Cualquiera que vaya a una clínica de salud, que asista a una tienda para comprar productos o acuda a una oficina gubernamental para realizar un trámite sabrá a lo que me refiero. El éxito de nuestra visita depende en gran medida de la persona que nos atiende particularmente de su actitud hacia el trabajo.

En este orden de ideas, el problema tiene que ver directamente con el factor humano, con las personas que producen bienes o servicios en la industria o en la administración pública.

Se encontró en investigación previa realizada en el sur de la Ciudad de México, que los empleados presentan generalmente actitudes negativas hacia el trabajo. Por lo anterior el motivo principal es encontrar cual es una posible solución a esta problemática en materia de personal.

Considerando que el personal tiene un proceso de vida al interior de la organización en donde el inicio es la contratación y el final puede considerarse como su proceso de separación o retiro, el que suscribe decidió realizar un proceso de capacitación desde el inicio el cual tiene por nombre: inducción de personal.

Para contextualizar el problema es importante entender que las propias máquinas requieren de un proceso de adaptación y ajuste para que funcionen correctamente, más aún quienes las operan y dan funcionamiento: las personas. Por tal motivo se decidió utilizar a la capacitación, en su fase de inducción, como elemento para establecer un cambio en las actitudes.

Es importante determinar que el eje central de la investigación es la capacitación en el personal y así, explicar la influencia que ésta ejerce a través del aprendizaje sobre las actitudes en el personal de nuevo ingreso.

La capacitación es un proceso en la Administración de Recursos Humanos que requiere de intervenciones adecuadas por parte de los administradores, ya que esta actividad implica la inversión de diversos recursos, principalmente económicos y de los cuales, se espera un retorno de la misma, lo que deberá ser demostrado a través de mejoras en el personal capacitado.

Tradicionalmente, existen esquemas de detección de necesidades de capacitación que establecen las necesidades explícitas de los participantes de una forma sistemática y periódica tales como de profesionalización, desarrollo, administrativas, técnicas, de inducción, etc. Sin embargo, estas formas no permiten



explorar de manera individual, las necesidades en materia de actitudes para integrarlas y ser atendidas en un programa de capacitación.

En términos del autor y con el objetivo de definir el concepto de actitud para la presente investigación, este puede entenderse como la predisposición que tienen las personas para asignar valor a las cosas, valoración que puede tener modificaciones a través del tiempo.

El estudio de las actitudes es valioso en cuanto a que nos permite predecir conductas. El conocimiento de las actitudes de un individuo en relación con determinadas situaciones, admite inferir comportamientos futuros.

Por lo anterior, la aportación más significativa de esta propuesta consiste en establecer e identificar a través de un proceso de investigación, la relación entre el aprendizaje que se puede generar en el personal de nuevo ingreso a través de la capacitación y la consecuencia sobre sus actitudes hacia el trabajo.

El problema que se identifica y motiva este trabajo tiene su origen al encontrar bajo la revisión documental de diversas investigaciones y literatura, que las actitudes en las organizaciones generalmente pasan desapercibidas, por lo que no son debidamente atendidas; siendo que éstas tienen influencia determinante para que el personal en las organizaciones mantenga un mejor desempeño laboral. Éste a su vez es un factor determinante para el logro de los objetivos personales y organizacionales. Por ende, en el caso de no detectar y trabajar con las actitudes del personal, las organizaciones pueden pagar un alto costo al verse obstaculizada la consecución de sus objetivos. En este contexto, el autor encontró en investigaciones previas, que en las organizaciones o empresas existen actitudes negativas hacia el trabajo en los empleados mexicanos.

Con el objeto de identificar los trabajos realizados en materia de actitudes en el marco de las organizaciones, se realizó una revisión de tesis doctorales y revistas científicas publicadas en los últimos 15 años, encontrando que en la mayoría de las investigaciones el tema de actitudes se encuentra orientado hacia otros escenarios tales como, la academia o situaciones relacionadas con la personalidad, por lo que existen pocos antecedentes en el ámbito organizacional.

Bajo los elementos descritos hasta el momento, puede identificarse que la situación que guardan las actitudes en el ámbito organizacional, denota claramente que es un tema al que no se le da gran relevancia y cuya posición ante la administración de recursos humanos no es privilegiada sin embargo, es este el motivo fundamental por el cual se pretende establecer la importancia que tiene para las organizaciones.

La presente investigación tiene como eje central la relación entre la capacitación como proceso de aprendizaje y las actitudes del personal, por tal motivo se reviste teóricamente con base en los conceptos que se encuentran directamente relacionados: capacitación, inducción de personal, aprendizaje, actitudes y motivación.

Es importante señalar que el trabajo realizado consiste en una aplicación que se compone de tres etapas principalmente: como inicio se elaboraron los contenidos del curso (inducción al puesto, a la organización, al contexto de la organización) y las evaluaciones de aprendizaje correspondientes a cada tema los cuales se sistematizaron para su aplicación; la siguiente parte consistió en preparar el instrumento para evaluar las actitudes (Test de Actitud Laboral); por último se realizó la aplicación de la inducción de personal, evaluaciones de aprendizaje, aplicación del Test de Actitud Laboral y entrevistas al finalizar el proceso.

La aplicación fue realizada contrastando resultados en dos grupos: el primero es el experimental el cual recibió la inducción con una evaluación previa y a posteriori con el Test de Actitud Laboral. El segundo grupo a nivel de control, inicialmente recibió la evaluación actitudinal, con un periodo de quince días de espera para ser nuevamente evaluado en materia de actitudes y finalmente recibió la inducción de personal. Para ambos grupos se realizaron entrevistas al finalizar el proceso con el objeto de obtener información cualitativa que enriqueciera los resultados.

Los resultados y estadísticos establecen la diferencia en ambos grupos lo cual se presenta en el apartado correspondiente. Las características de los grupos se especifican en el apartado de la muestra.

Es importante mencionar que la problemática presentada al realizar la investigación tiene dos vertientes principales: la primera se relaciona con la disponibilidad del personal para participar en el proceso, ya que se requiere del apoyo gerencial para que esta actividad sea realizada a nivel estratégica y no menos importante, los instrumentos de evaluación con que cuenta el mercado hispano en materia de actitudes no presentan claramente indicadores de confiabilidad y validez, por lo que su utilización requiere de un proceso laborioso.

En resumen se puede declarar que la investigación en materia de administración de organizaciones resulta fundamental para el mejor funcionamiento de las mismas, derivado de que la productividad no depende exclusivamente de los procesos sino de las personas que los ejecutan, de sus actitudes.

# **Capítulo 2. Marco de conceptos y teorías**

Respecto al marco de conceptos y teorías los elementos fundamentales citados son: la “capacitación” como el elemento general que propicia el cambio en el personal; la “inducción de personal” siendo esta la capacitación específica al momento de la contratación o ingreso; el “aprendizaje” como factor que comprueba la adquisición relativamente permanente de nuevos conocimientos y que, como resultado; propicia el cambio en la “actitud” laboral (concepto central). Por último, la “motivación” es un elemento inherente al factor humano en el entorno organizacional, por lo que es citado y expuesto en este contexto.

En este capítulo, se desarrollan importantes conceptos centrales necesarios para el cuerpo de la presente investigación. Esto basado en definiciones articuladas por autores distintos, con un enfoque siempre centrado en las organizaciones.

Me parece, por ello, oportuno iniciar con cierta discusión en torno al concepto de organización. A lo largo de nuestras vidas, los seres humanos pertenecemos a una variedad considerable y definitoria de organizaciones. Existen éstas en diferentes configuraciones y tipos, de talante público, privado, celular, social, macroscópico, etcétera. En términos básicos, una organización es un dispositivo donde se agrupan distintos elementos humanos con finalidades en común. Señala Jaime Grados (2014) que “el concepto básico que sustenta la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es una ayuda mutua” (p. 1), esto en el sentido más general e inclusivo. Bajo dicha ilustración, podríamos decir, por mencionar un ejemplo tan arbitrario como amplio, que un par de niños que se vinculan para comprar un balón, durante el proceso de alcance de dicha meta, configuran una organización, precaria e informal, pero efectiva, e indiscutiblemente dibujada como tal.

Luego, para continuar en el mismo tono, el seno familiar, por ejemplo, sería un ejemplo eficaz de organización, lo mismo que las instituciones educativas, los centros deportivos, los clubes de lectura, las empresas, los organismos públicos, las sociedades anónimas, las agrupaciones afectivas, los grupos artísticos, etcétera. Dentro de estos conjuntos, cada uno de los elementos individuales que los configuran cumplen diferentes roles y desempeños. Podríamos pensar que la

articulación coordinada de sus funciones, más que el mero paralelismo entre participantes, configura la realidad operativa de las organizaciones.

La organización, entonces, es una realidad cotidiana en la que participamos consciente e inconscientemente durante todo el desarrollo de nuestras vidas. De manera intermitente, vamos y venimos entre unos y otros mecanismos de colaboración humana, donde repartimos el trabajo para conseguir mejores resultados con mayor cobertura para todos, dentro de lo posible.

Esto, no obstante, se menciona únicamente como señalamiento imaginativo; no es lo que de fondo nos interesa, pues para el presente trabajo tenemos en mente un tipo muy específico de organización, que es la que surge en la dimensión profesional del término.

En la jerga de la disciplina administrativa, en contraste, este concepto tan global y genérico adquiere matices específicos, enfocándose en organizaciones públicas o privadas, es decir, cuerpos constituidos legalmente para la consecución de finalidades concretas de interés gubernamental (financiados con fondos públicos) o particular (por medio de recursos económicos provenientes del sector privado). Con algo más de precisión, se dice que:

Una organización es la coordinación racional de las actividades de cierta cantidad de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad (Schein, 1975, citado por Grados 2014).

O bien, “organizar es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden” (Romero, 1977, citado por Grados 2014).

Organización es, pues, toda una entidad corporativa donde se involucran muchos rasgos de carácter económico, político, jurídico, laboral, profesional, etcétera. El conocimiento de ella nos permite no solamente configurar una

comprensión satisfactoria, sino purificar sus estrategias de acción, por medio de la estratificación de sus distintas tareas involucradas. Una organización, en tanto que en permanente búsqueda de resultados, para mejor centrarse en ellos, debe alimentar y lisar sus estrategias, con la finalidad de obtener excelentes puntos de satisfacción, así como el alcance y rebasamiento de sus metas motivacionales de origen.

En tanto que grupo humano, la organización lidia con los rasgos comunes de sus elementos, es decir, los individuos. Una organización sensata y lúcida debe afrontar la naturaleza cambiante y susceptible de los seres humanos que la configuran. Con ese objetivo en mente, se han desarrollado diferentes conceptos que permiten el perfeccionamiento del proceso de integración de los individuos a los grupos organizacionales. Se entiende que para que una persona se sienta parte fundamental de un equipo de trabajo, necesita llevar a cabo todo un proceso de carácter no solamente profesional, marcado por estímulos económicos, garantías laborales, tareas asignadas, etcétera, sino también emocional, afectivo, psicológico, de expectativas, entre otras cosas.

La organización, pues, está en constante proceso de configuración de sí misma. El personal que la conforma es, en mayor o menor medida, rotativo, susceptible de desgaste, de transformación de expectativas, enfrentado a un panorama de oferta e incertidumbre, etcétera. Uno de los fundamentos de integración en el marco de las organizaciones es el de la capacitación. Que es, además, nuestro primer concepto a desarrollar.

## 2.1 Capacitación

La capacitación es un proceso de enseñanza mediante el cual la organización transmite sus intereses y objetivos a la población humana que la conforma. Su relevancia dentro de las organizaciones es absoluta, pues de ella depende la posibilidad de constituir un fin común, además de una inteligencia compartida. Para comenzar, por ejemplo, señalan Ibarra, Macías y Moyano (2014) que “la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p. 4).

¿Hablamos, pues, de un evento aislado, de un conjunto de clases programadas, de una bienvenida informativa?. Por supuesto, el concepto podría englobar estos rasgos, pero su dimensión es mucho más amplia, compleja y procesual. Dicen también Ibarra, Macías y Moyano (2014):

Cuando se habla de capacitación en las organizaciones se debe referir a un proceso educativo que recibirán los trabajadores; este tipo de educación puede ser semejante al escolarizado y, a la vez, diferente, ya que los temas que se traten serán en función de los objetivos de la organización (p. 15).

El párrafo anterior toca un punto importante. Siempre en el orden de la educación, de la transmisión metodológica de información útil y significativa, la capacitación, sin embargo, es algo más que mera enseñanza de procedimientos: parte, se enfoca y apunta hacia las necesidades y apetitos concretos de la organización que la implementa. Debe configurarse como un plan singularizado, de acuerdo con las demandas implícitas en la población organizacional, y actuar con procedimientos creativos y dirigidos que redunden en el alcance más satisfactorio posible de adjetivos.

Otra definición del concepto la brinda Dressler (2001): “La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p. 249).

En este periodo inicial de nuestra exposición, es muy útil contrastar definiciones de capacitación elaboradas por distintos autores. Mondy y Noe (1997) sostienen, por ejemplo, que “la capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales” (citado por Ibarra, Macías y Moyano, p. 15).

Koonts (1998) engloba a sus contenidos y singularidad como aquellos “programas que facilitan el proceso de aprendizaje y es, en esencia, una actividad a corto plazo para contribuir a que los individuos desempeñen de mejor manera sus labores” (citado por Ibarra, Macías y Moyano, p. 15).

Siliceo (1991), en cambio, sostiene que “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (citado por Ibarra, Macías y Moyano, p. 15).

Cambio, transformación, mejoría, aprendizaje, adquisición de conocimientos y habilidades, son algunos de los fenómenos centrales que integran el cosmos de la capacitación.

Dressler (2001) apunta cinco pasos esenciales durante el proceso de capacitación, que son:

- a) análisis de necesidades
- b) diseño de la instrucción
- c) validación
- d) aplicación
- e) evaluación y seguimiento

La organización necesita reconocer las carencias, aspectos y configuraciones de su equipo de trabajo, para diseñar un plan satisfactorio con correcta dirección de estatutos y propósitos. Debe existir una intencionalidad muy bien dirigida, cuyo fundamento sean las propias investigaciones internas que, en su beneficio, articule la empresa u organización.



El diseño de la instrucción consiste en la planeación de programas definidos de enseñanza, personal responsable de su transmisión, aspectos físicos e inmateriales de su aplicación, etcétera. En cuanto a la validación, hablamos de un autoanálisis delicado que considere en su mejor posicionamiento las propuestas hasta entonces arrojadas. Los beneficiarios individuales de la capacitación, se relacionan con ésta desde su específico aspecto humano, es decir, en conjunto con dudas, desgastes, entusiasmos, transformación de expectativas y actitudes, etcétera. En cada caso en que se pretenda la aplicación de un programa, su eficacia debe modificar y especificar mecanismos y canales de ejecución, de acuerdo a las demandas implícitas y las necesidades emergentes. La aplicación describe el proceso concreto de los ejercicios de capacitación. La mayoría de los autores distinguen varios tipos de la misma, ya que ésta puede ocurrir en espacios de clase concretos dedicados a ello, mediante material audiovisual de acceso remoto, o bien por medio de estrategias de impacto motivacional de largo alcance y permanencia, como sería, por ejemplo, la colocación de carteles en los diferentes espacios comunes de la empresa, que comuniquen los objetivos, deseos, misiones y filosofía de la empresa; de esta manera, el beneficiario individual se encuentra en constante contacto con este tipo de ideas. Corresponde a la aplicación articular todos estos tipos de estrategias expresivas. Por último, la idea de evaluación y seguimiento.

La capacitación, pues, la generan las propias organizaciones, con base en sus mismos procedimientos de registro de demandas ambientales. Éstas, por tanto, necesitan contar con una estructura sensible que registre en el menor tiempo posible, en beneficio de la productividad, y con la claridad más alta, los aspectos que deben de ser fortalecidos por medio del procedimiento de enseñanza que nos ocupa. En ese sentido, apuntan Ibarra, Macías y Moyano (2014): “Cuando se empieza a desarrollar el proceso de capacitación en las organizaciones, es indispensable tener claros los objetivos generales que debe cumplir este proceso, y el personal responsable de esta implementación debe estar atento al cumplimiento de los mismos” (p. 23) La consecución empresarial de objetivos concentra en un mismo foco, digamos, su energía informativa. Hablamos de una apetencia que ha de ser satisfecha en beneficio del nutrimento general de la agrupación. Dentro de

esa metáfora, podemos entender que el alimento proveedor de la mayor cantidad de nutrientes posible, es el más adecuado. Los objetivos deben ser definidos y convenientes, jerarquizados por criterios de relevancia; además de que una planeación previa permite evadir posibles fugas y desgastes innecesarios. Mendoza (2012) atribuye condiciones amplificadas al concepto de capacitación:

De conformidad con las tendencias actuales de la administración, las diferencias entre adiestramiento, capacitación y desarrollo desaparecen, de modo que los tres integran una sola unidad con objetivos que buscan un personal pleno, preparado para el futuro, con iniciativa y creatividad, que se esfuerce no únicamente por el mejoramiento de la organización, sino también por el suyo (p. 34).

Une, como vemos, la capacitación con un marco más amplio de cobertura intelectual y de ejecución. Ésta no busca sólo transmitir información, sino que ella se articule como entendimiento, como una herramienta que abra las lindes del desarrollo personal hacia la propia producción de sentido, siempre enfocado a los objetivos de la organización.

Abunda Mendoza (2012) con un listado de ciertos rasgos fundamentales de la capacitación:

1. Dado que supone la estrecha interrelación de las diferentes actividades señaladas, constituye un sistema, con objetivos definidos.
2. En virtud de que se enraíza en las metas y las problemáticas organizacionales, se torna en un sistema sumamente complejo, si ha de cumplir su cometido.
3. En tanto comprende una serie de actividades en secuencia, cuya parte central es la realización de las acciones de capacitación, abarca un periodo temporal que puede ser de varios meses, durante el cual tanto la organización como las personas que en ella laboran sufren cambios.
4. Como está relacionada con las expectativas, temores, valores, etc., de los trabajadores y empleados, directivos, supervisores y personal de capacitación, la

actitud y las relaciones de los mismos pueden ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación, ya sea para apoyarla u obstaculizarla (p. 41).

Es indispensable entender las fluctuaciones que, bajo un criterio sensato, pueden presentarse en el proceso de capacitación. Esto con la finalidad de mitigarlas, hacia el perfeccionamiento del método y sus resultados. La organización, digamos, necesita entender la mayor cantidad de variables posibles, con la finalidad de ser capaz de configurar respuestas para ellas.

Bohlander, Sherman y Snell (2001) arrojan las siguientes ambiciones, por ejemplo:

El éxito de los programas de capacitación depende de algo más que la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación; se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas: 1) objetivos de capacitación, 2) deseo y motivación de la persona, 3) principios de aprendizaje, y 4) características de los instructores (p. 223).

El factor humano permea, define y condiciona todos los elementos del cuerpo de la organización; y se sabe por intuición atávica, histórica, que las personas somos entidades en constante cambio, intermitencia y ambigüedad. Al mismo tiempo que la organización debe prever este fenómeno, a su vez debe contar con la habilidad imaginativa para emplearlo en su beneficio; es decir, dentro del marco de lo posible, entender la naturaleza de sus actores para que, desde sus rasgos, contribuyan al fortalecimiento del equipo, incluso en su debilidad o incertidumbre.

Ante este desafío, Dessler hace la siguiente proposición como mapa de trabajo:

## PASO 1: PREPARACIÓN DEL APRENDIZ

1. Haga que el educando se sienta tranquilo, alivie la tensión.
2. Explique por qué se le está enseñando algo.
3. Despierte el interés, propicie que haga preguntas, averigüe cuánto sabe el educando de su trabajo o de otros trabajos.
4. Explique la razón del trabajo completo y relaciónelo con algún trabajo que conozca el trabajador.
5. Coloque a la persona en entrenamiento en una posición laboral tan parecida a la normal como sea posible.
6. Familiarice al trabajador con el equipo, los materiales, los instrumentos y los términos del negocio.

## PASO 2: PRESENTACIÓN DE LA OPERACIÓN

1. Explique los requisitos de cantidad y calidad.
2. Realice el trabajo a su ritmo normal.
3. Repase el trabajo a ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre una operación y otra, explique las partes difíciles o aquellas en las que se podrían cometer errores.
4. Vuelva a repasar el trabajo a paso lento varias veces; explique los puntos clave.
5. Pida al educando que le explique los pasos a medida que recorren el trabajo a ritmo lento.

## PASO 3: PRUEBA DE DESEMPEÑO

1. Pida al educando que recorra el trabajo varias veces, explicándole a usted cada uno de los pasos. Corrija los errores y, en caso necesario, realice primero los pasos complicados varias veces.
2. Usted, el entrenador, desempeñe el trabajo a su ritmo normal.
3. Pida al educando que realice el trabajo, aumentando la habilidad y la velocidad en forma gradual.
4. Tan pronto como la persona en entrenamiento demuestre que es capaz de realizar el trabajo, permítale empezar a trabajar, pero sin abandonarle.

#### PASO 4: SEGUIMIENTO

1. Designe a la persona a la que puede acudir el educando en caso de necesitar ayuda.
2. Disminuya la supervisión en forma gradual, comprobando de vez en cuando sus normas de calidad y cantidad.
3. Corrija los patrones laborales defectuosos que empiecen a introducirse en el trabajo y hágalo antes de que se conviertan en un hábito. Demuestre por qué el método que ha aprendido es superior.  
Felicite por un buen trabajo; aliente a trabajador hasta que sea capaz de cumplir con las normas de calidad y cantidad (p. 258-259)

La capacitación presenta beneficios bidireccionales, es decir, tanto para los individuos como tales, como para la organización en tanto que sistema de funcionamiento esclarecido. Ibarra, Macías y Moyano (2014) presentan un listado de ambos tipos de beneficio derivados del proceso de capacitación.

Para la organización, se conseguirá, dice:

- Logar las metas planteadas por la organización a nivel general.
- Incrementar las metas de productividad.
- Crear un sentido de pertenencia y satisfacción en las personas que trabajan en la organización.
- Gestionar un clima laboral estable.
- Mejorar la relación entre los niveles jerárquicos dentro de la organización.
- Comprender las políticas y procedimientos de la organización (p. 17)

La capacitación es una inversión empresarial, implica un gasto de recursos económicos, humanos y temporales. A su vez, representa, de algún modo, un detenimiento en los procesos de producción. Por supuesto, esto se ejecuta con la finalidad de, a largo plazo, multiplicar los beneficios, que se expresan en términos de maduración de los modelos de negocio de la empresa, pero también en la configuración de un ambiente estable y afín emocionalmente (podríamos decir:

familiar). La capacitación, pues, abona a la posibilidad de un intercambio móvil en código de profunda e intensa salud.

En cuanto a los beneficios individuales, Ibarra, Macías y Moyano (2014) mencionan los siguientes:

- Desarrollo de competencias para el puesto.
- Cambio de actitud.
- Desarrollo de habilidades para adaptarse al cambio.
- Oportunidad de desarrollo en la organización, con base en el conocimiento adquirido.
- Actualización de competencias que el empleado desempeña en su puesto.
- Prevención de riesgos laborales en el puesto de trabajo (p. 18).

La virtud profesional del particular empata de este modo sus recursos con el plan general de la organización en cuestión. Se gestiona, así, una atmósfera de retroalimentación positiva, con apertura para la creatividad, la invención, la liberación de potenciales, etcétera.

Capacitación es, pues, el constante proceso de enseñanza-aprendizaje de los empleados de la organización. “La capacitación es, en esencia, un proceso de aprendizaje” (Dessler, 2001, p. 253). Se expresa, por supuesto, mediante procedimientos explícitos de transmisión de información crítica que es reelaborada como tal por los involucrados, pero también mediante material didáctico, expresión de dudas y comentarios, y la permanente voluntad individual y colectiva de mejorar y actualizarse, en beneficio del dominio de los rasgos de la actividad que se realiza, la cual, como cualquier otro aspecto humano, está en constante movimiento. En el caso específico de las tecnologías y el conocimiento, dicho movimiento tiende hacia el desarrollo, el crecimiento, la aglutinación de elementos enriquecedores, esclarecedores de la imagen siempre ambigua y en construcción del mundo. Es una estrategia diseñada y calculada con fineza y dominio de los factores constituyentes, no nada más en términos intelectuales, sino también económicos. Ibarra, Macías y Moyano (2014) apuntan en ese sentido:

Los programas de capacitación coadyuvan al éxito del desempeño del personal en la organización. De esta forma, es necesario contar con capacitación diseñada para cubrir las necesidades que se presentan en cada puesto y determinar además, de manera óptima, los costos-beneficios de su realización (p. 103).

Para finalizar, un aspecto esencial: “Se puede decir que el proceso de capacitación es continuo” (Ibarra, Macías y Moyano, 2014, p. 15).

En palabras del que suscribe, la capacitación es un proceso que se encuentra inmerso en los distintos momentos de la vida laboral del personal, desde el inicio o contratación se establece la inducción de personal y en el resto de su vida laboral se le debe proporcionar capacitación para su desarrollo, teniendo en la parte final capacitación en materia de plan carrera vida.

Tras el anterior acercamiento, se considera importante ingresar al siguiente de los conceptos, me refiero al de inducción de personal.

## 2.2 Inducción de personal

La inducción de personal es un subtema, un aspecto desprendido del concepto de capacitación. Consiste en un elaborado proceso de presentación y aclimatación del personal que configura a una organización; sus elementos son muy diversos, y abarcan desde el impacto inicial, hasta la identificación profunda con los procedimientos y ambiciones de la empresa y organización.

Elaborar proyectos de inducción de personal tiene que ver con la apuesta que la organización haga por sus recursos humanos. Si la población tiende a ser sumamente rotativa, o bien lo es por las características del trabajo, quizás ésta no sea la mejor opción operativa. Si, por el contrario, se establecen proyectos de negocio a largo plazo, demandantes de un alto grado de apego, lealtad, familiarización y redes de vinculación activa, capacitada e inclusive emocional, sin duda es una alternativa indispensable. Rodríguez Valencia (1997) apunta que la inducción de personal “es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.” (p. 112). Este marco nos sirve para establecer una frase sintética: la inducción de personal consiste en un proceso de bienvenida, esto evidentemente entendido de manera amplia y compleja, no reducido a la mera imagen de una recepción cordial o superficial, sino a todo un entramado de estrategias de acogimiento del nuevo individuo que inicia una relación contractual con la organización. Por ejemplo, Sánchez Barriga (1986) la define como “el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto” (citado por Rodríguez Valencia, p. 112). Una incorporación que se antoja generosa, nunca basada en fundamentos endeble, en lazos quebradizos, sino que se articule con la fortaleza del sentido de pertenencia, excelencia y favorable desempeño profesional.



Sostiene Grados (2014):

Ésta es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, evitar el 'radio pasillo' (chismes o comentarios poco veraces, fugaces, pero que ponen en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información), fomentar el uso del equipo de protección personal (casco, botas, etc.), uniforme, entre otros (p. 333).

Dessler, por su parte, amplía el concepto sosteniendo que la inducción de personal consiste en:

Proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos (Dessler, 1991, citado por Grados, p. 333).

La inducción, de acuerdo con Flippo (1985) es equiparable al concepto de introducción. Consiste en el acogimiento generoso, la enseñanza reiterada y monitoreada, la integración en aras de los altos estándares de productividad, etcétera. Abunda Flippo ilustrando:

La inducción hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización [...] Varias firmas han informado que más de la mitad de los retiros voluntarios ocurren durante los primeros seis meses en el trabajo. Se cree que una gran parte de ellos se deben a las dificultades

en la introducción y orientación del trabajador en su puesto y en la compañía (p. 128).

Afirmación que pone énfasis en la importancia de un proceso de inducción exitoso, que permita la identificación entre el sujeto y la organización, redundante en multiplicación y perfeccionamiento de resultados. Se trata de una planeación con visos de perfeccionamiento de las relaciones internas, dentro del marco de la excelencia en productividad. Un personal que ha recibido procesos de inducción siente apego por su lugar de trabajo, identificación entre sus recursos profesionales y la identidad de la empresa u organización. Así, su desprendimiento debido a problemas como la desmotivación o la desvinculación afectiva, se vuelven más alejados y difíciles de concebir: existe un rango de continuidad, una apreciación dinámica.

De ahí que la inducción sea una decisión estratégica. “Es importante señalar que la inducción debe ser impositiva o estratégica, es decir, dependiendo del objetivo o perspectiva que tengan las empresas o instituciones deberán considerar si imparten o no inducción” (Grados, 2014, p. 333). Empresas con poca inversión en su factor humano, dadas sus expectativas cuyo diseño implica estrategias a corto plazo, tienen que ponderar si la inducción de personal es la decisión correcta. Se trata de una inversión planeada. Sin embargo, según Rodríguez Valencia (1997), debe existir siempre cierto grado de inducción de personal, incluso en los casos de posibilidad más disminuida: “La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la grande empresa. En las pequeñas organizaciones deberá existir, por lo menos, un manual de bienvenida. Conforme la organización es más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción” (p. 114). En ese sentido, son diversas las recomendaciones. “Es necesario que la inducción se presente lo antes posible después de la contratación de la persona, preferentemente dentro de la primera semana pero siempre antes de un mes” (Grados, 2014, p. 343). Esto con la mente en la productividad, es importante que la comodidad del empleado surja lo más pronto posible, en beneficio de la dinamización de los procesos de trabajo.

Este proceso abarca avances muy específicos y direccionados. Dessler (2001) subraya:

Al inducir a los empleados nuevos se les proporciona la información básica de los antecedentes que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta. Por ejemplo, información relativa a las reglas de la compañía. La inducción, de hecho, forma parte del proceso de socialización del empleador para los empleados nuevos. La *inducción*<sup>1</sup> es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos (p. 249).

La inducción es una larga esfera de contacto entre el personal y los contenidos intelectuales y de objetivo de las empresas, su idiosincrasia. Apunta Grados (2014), por ejemplo: “Este proceso inicia desde que la persona tiene su primer contacto con la empresa, es decir, desde que un candidato va por primera vez a la empresa a solicitar empleo; cuando entra a sus instalaciones, ahí empieza su inducción” (p. 335). La inducción, en ese sentido, capitaliza las estrategias del primer impacto. Sin duda, una percepción inicial (quizás desfavorable) puede transformarse mediante elementos persuasivos. Sin embargo, si ésta es benéfica desde el arranque, mucho mejor. La primera impresión, como se sabe, es siempre fundamental. “Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción” (Rodríguez Valencia, 1997, p. 112). Esto no nada más abona en el sentido de la incorporación eficiente y dinámica al trabajo, sino en los aspectos psicológicos.

La inducción de personal fundamenta un comienzo productivo, el establecimiento inicial de actitudes favorables, todo enmarcado en un agradable sentimiento de pertenencia.

---

<sup>1</sup>Las cursivas son del autor.

Flippo (1982) abunda:

es un proceso de socialización, mediante el cual la organización busca ser un agente del individuo para los objetivos de la organización. Un grado de integración y conveniencia entre los objetivos de la organización y los personales, debe ser efectuado. La organización llega, mediante ensayos, a seleccionar personal compatible y entonces les comunica a ellos su filosofía, su política, y sus maneras de realizar los negocios (p. 128).

Coordinación de objetivos por medio de estrategias de enseñanza, como apunta Flippo. Evidentemente, la organización busca el mejor desempeño posible, una satisfacción profunda de sus ambiciones y metas, lo cual implica la intervención compleja de una variedad interesante y dinámica de factores, dentro de los que se cuenta, por ejemplo, la satisfacción personal de los empleados, así como su cercanía afectiva con la identidad empresarial. Un empleado cómodo, que considera que se respetan sus decisiones y puntos de vista, que tiene rangos de responsabilidad importantes, que se siente crecer profesionalmente dentro del organismo, sin duda brindará mucho mejores resultados, al tiempo que se sentirá integrado a una comunidad eficiente.

Otro punto fundamental de la inducción de personal es la supervisión de sus alcances y resultados. No basta con brindar al sujeto la bienvenida y presentación con el grupo y características del puesto a desempeñar, sino equilibrar por medio de observaciones y supervisión la posibilidad de encuentro efectivo con resultados. “Los supervisores deberían estar atentos, dar seguimiento y alentar a los empleados nuevos para que participen en las actividades que les permitirán aprender “las reglas” y ser productivos lo antes posible” (Dessler, 2001, p. 249). Es importante, además, que en el proceso de evaluación estén presentes todos los actores interesados. La evaluación de personal debe realizarse con la presencia de inductores e inducidos, para que luego pueda ser firmada de conformidad por ambos actores. Consenso y claridad en los criterios aplicados es fundamental en la

aceptación mutua, así como en la construcción de un ámbito favorable de confianza y credibilidad.

A continuación, se sintetizan los elementos que, según Grados (2014), deben conformar una saludable inducción de personal, entendido esto como una recomendación global que, en cada caso y de acuerdo a necesidades locales, debe ser especificada. Desde su punto de vista, una inducción de personal puede echar mano de:

- a) Conferencias, cursos, talleres o pláticas.
- b) Películas, presentaciones
- c) Sistemas de red y cómputo locales, también Internet. Salas de intercambio virtual.
- d) Presentación del empleado de manera personal, con cordialidad.
- e) Asignación de un mentor que induzca al ingresado de manera personalizada.
- f) Descripción por escrito del puesto y sus funciones.
- g) Juntas de bienvenida, formación de equipos de trabajo.
- h) Adoctrinamiento por medio del ejemplo.

La inducción, en tanto que ejercicio comunicativo, debe considerar a la claridad intelectual como una de sus prioridades definitivas, fundamentales. No debe escatimar, por ello, en la información que brinde, la cual debe ser específica y direccionada, contribuyendo a la transparencia en el entendimiento del beneficiado. Éste último debe ser capaz, al final, de entender las expectativas y procedimientos concretos del puesto que ocupa, así como su integración en el panorama de la empresa u organización donde ejecuta sus movimientos; de esta manera, puede valorar su actividad como parte de un desarrollo mayor, como pieza que contribuye al funcionamiento general del cuerpo de la organización.

La inducción al puesto debe configurarse, pues, como una orientación específica enfocada en la actividad que va a realizarse efectivamente. Debe contemplar la presentación con el jefe inmediato, con los compañeros de trabajo, la

familiarización con los colegas de áreas relacionadas, así como con los de la organización en general, la presentación del organigrama del área, la especificación de los objetivos del puesto, el establecimiento de operaciones concretas y definidas. Todos estos datos deben ser expuestos, además, de forma ostensible y de fácil acceso.

Bohlander, Sherman y Snell desglosan algunos de los beneficios de una saludable inducción de personal, junto con su definición:

La inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo. Algunos de los beneficios que reportan los patrones con mayor frecuencia incluyen los siguientes:

1. Rotación menor.
2. Aumento de productividad.
3. Mejora en la moral de los empleados.
4. Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.
5. Se facilita el aprendizaje.
6. Menor ansiedad en los nuevos empleados (p. 249-250).

Señala Flippo (1982) que “Una buena inducción es un buen negocio para la actividad de la empresa y un deseo latente, si no en todos, en la mayoría de los empleados” (p. 129). Podríamos decir que se trata de una demanda fundamentada en la sensatez, hacia el deseo de integrarse con eficacia dentro de las dinámicas idiosincráticas de la empresa u organización.

En síntesis, la inducción es un modo específico de la capacitación, inicia cuando el empleado entra en contacto por primera vez con la empresa, y consiste en la prolongada presentación con sus obligaciones e indicaciones de trabajo. Su ejecución está relacionada con las expectativas de durabilidad de la empresa. Entre más complejos y diseñados sobre espectros de tiempo más amplios sean sus

planes, se requerirá de procedimientos de inducción más ambiciosos y eficaces. Se trata de un proceso donde el punto fundamental es la adaptación, un fenómeno que es, otra vez, bidireccional. “La aceptación es mutua, no solamente el nuevo empleado debe aceptar la organización, el supervisor y el grupo de trabajo, sino que también ellos deben aceptarlo a él, para dar como resultado una fusión satisfactoria” (Flippo, 1982, p. 129).

La inducción da posibilidades de expresión a la idiosincrasia de la empresa. Aunque el personal cuente con experiencia previa, necesita dialogar con los lineamientos que singularizan a la organización a la que pertenece. Su experiencia personal, así, logrará adaptarse a la especificidad del caso concreto en que se encuentren.

Otro punto fundamental en el desarrollo de la presente argumentación es el concepto de aprendizaje, parte integral tanto de la capacitación como de la inducción de personal.

### 2.3 Aprendizaje

El concepto de aprendizaje es sumamente amplio, tiene que ver con la pedagogía, la psicología, el desarrollo de la personalidad, entre otros aspectos. No buscamos integrar una gama tan amplia del mismo, sino únicamente entenderlo en su relación directa con las organizaciones, donde aparece como un elemento configurador de la eficiencia profesional de éstas.

“No existe duda de que el aprendizaje es un proceso clave para la conducta humana. Parece desempeñar un papel importante en prácticamente cada actividad que desempeñamos, desde el dominio de actividades complejas hasta enamorarnos” (Baron, 1995, p. 186). Es un elemento que nos acompaña desde el origen de la vida, cuando empezamos a registrar el mundo y conocerlo, al mismo tiempo que hacemos lo mismo con nuestras propias fuerzas, habilidades, aptitudes, carencias y límites.

En el lenguaje organizacional, sin embargo, el aprendizaje es un objetivo definido. De la mano de Dessler (2001) esencialmente, la capacitación consiste en un proceso de aprendizaje, estructurado e informal al mismo tiempo, pues vincula todas las relaciones de recepción que el empleado establece con su entorno. En ese sentido es que nos interesa el concepto: el aprendizaje como un objetivo consciente de la planeación organizacional.

El aprendizaje es relevante en tanto que permite la transmisión, adecuación, crítica y ejecución de conocimiento. Transmisión, en tanto que sucede por medio de procesos de enseñanza en los que el receptor absorbe información concreta. Adecuación, porque existe un proceso en el que lo entendido de manera teórica y abstracta aterriza en los mecanismos de la realidad, tanto la general, como la específica del entorno organizacional: qué significan los conceptos transmitidos en el entorno donde son relevantes, cómo pueden facilitar el universo del trabajo y la productividad. Crítica, porque el receptor de la enseñanza debe elaborar dentro de su propio lenguaje intelectual y emocional los conocimientos adquiridos: hay un ejercicio de apropiación, una reestructuración adecuada, según los lineamientos personales que componen a cada individuo; sin el respeto por estas diferencias, es



impensable el éxito del aprendizaje. Por último, ejecución en tanto que aprendizaje que no se realiza, es incompleto, carece de eficacia, y, de alguna manera, de interés para los propósitos de la organización, en tanto que ésta capacita con enfoque en los resultados, con el deseo expreso de elevar y mejorar la productividad.

En ese sentido, la organización debe darse a la tarea de pensar con la mayor delicadeza y claridad posible el proceso del aprendizaje, para fundamentarlo en bases muy sólidas que tengan claro la dimensión de la tarea que se está acometiendo. Bohlander, Shermann y Snell (2001) distinguen la necesidad de un compromiso interior que, si bien es fomentado por la organización, debe surgir desde el receptor, el individuo que la conforma y que se beneficiará con ella:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán: la buena disposición y la motivación. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. (p. 224).

Para que alcance los mejores resultados posibles, el aprendizaje necesita entender a la población a la que se dirige, con la que dialoga. La organización debe contribuir con todo lo que esté a su alcance para esto. Un fundamento es abrir sensibilidad de captación acerca del nivel de disposición con que cuentan los involucrados. Insisten los autores de la siguiente manera:

Reconocer las diferencias individuales de disposición es tan importante en la capacitación organizacional como en cualquier otra situación pedagógica. Muchas veces es deseable agrupar a las personas por su capacidad de aprendizaje, con base en las puntuaciones de pruebas, y brindar un tipo alternativo de instrucción a quienes lo requieran (p. 224).

No hay que olvidar que todo el proceso de capacitación es en sí mismo una estrategia organizacional, y como tal, debe buscar la mejor rendición de resultados posible, al mismo tiempo que reduce costos y fugas de energía. Resulta muy útil

dibujar una pirámide de disposiciones: entender bien a bien quiénes son los más abiertos a la recepción; en cambio, a quien esto se le dificulta, por cualquier cantidad de razones. Tiene que entenderse que revolver a individuos sobresalientes con otros menos destacados, puede ser enriquecedor o contraproducente. Enriquecedor en tanto que permite un diálogo entre diferentes tipos de personas, fomentando una noción de grupo, la habilidad para conciliar y apoyarse mutuamente. Puede, a la vez, ser contraproducente si redundante en el freno de voluntades muy desarrolladas, si quienes podrían estar contribuyendo a la productividad, siguen en espera del avance del resto.

En cuanto a la motivación, Bohlander, Shermann y Snell (2001) proponen lo siguiente:

La otra condición previa del aprendizaje es la motivación. Para que tengan un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Al enfocarse en los participantes y no en el instructor o el tema de la capacitación, los gerentes pueden crear un entorno que permita el aprendizaje. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

1. Utilizar el refuerzo positivo.
2. Eliminar amenazas y castigos.
3. Ser flexible.
4. Hacer que los participantes establezcan metas personales.
5. Diseñar una instrucción interesante.
6. Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje (p. 224).

En general, se describe la configuración de un ambiente favorable, satisfactorio, emocionalmente generoso y sin riesgo de amenaza. La emotividad es sumamente importante en estos aspectos: un individuo que se siente respetado y en confianza, tiende a abrir sus canales de recibimiento mucho más quien se encuentra en la condición contraria, bajo la amenaza, virtual o real, de sufrir graves

consecuencias por el movimiento de sus errores o dudas. En un escenario así, sucederá menos el aprendizaje que la vigilancia dirigida desde el individuo hacia sí mismo; es muy importante cuidar esta cuestión.

Son también Bohlander, Shermann y Snell (2001) quienes describen lo que ellos llaman los principios de aprendizaje, que son:

- a) Establecimiento de metas.
- b) Presentaciones.
- c) Modelado.
- d) Detección de diferencias individuales.
- e) Práctica activa y repetición.
- f) Aprendizaje total o en partes.
- g) Aprendizaje distribuido o en masa.
- h) Retroalimentación y refuerzo.

A continuación, desarrollamos cada una de estas ideas.

El establecimiento de metas compete al proceso de planeación. Los objetivos no sólo ayudan a dar pasos mucho más centrados y eficaces, sino que también permiten a los individuos enrolados en el proceso de aprendizaje entender aquello de lo que son partícipes, lo que deriva en mayor compromiso y sensaciones de satisfacción. “Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y objetivos a los participantes —cuando se les invita a establecer metas propias— es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse” (p. 225). El interés y el beneficio son directos. También, con un marco de metas de esa naturaleza, descriptivo y conocido en alguna medida, la evaluación de resultados tendrá un fundamento mucho más transparentado. Habrá un diálogo entre el arranque del proceso de aprendizaje, sus facetas y su final, afortunadamente.

La presentación tiene que ver con la claridad, con la construcción de transparencia al interior del grupo. “Un principio pedagógico señala que el material por aprender se debe presentar de la manera más significativa posible. [...] Los ejemplos dan significado al material” (p. 226). La organización debe buscar el mayor

grado de entendimiento posible. Es posible así fomentar el involucramiento y la construcción de mensajes relevantes.

El modelado consiste en hacer evidente aquello que se desea alcanzar, por medio de ejemplos. “El modelado resalta los rasgos sobresalientes de la capacitación conductual. [...] es simple aprender por el ejemplo. [...] se aprende observando” (p. 226). Cumple cierta función de tutelaje, además de que expresa los objetivos y propósitos del proceso de aprendizaje. De esta manera, el personal cuenta con una guía permanente para conducirse. A la vez, implica gran cantidad de posibilidades, con canales de comunicación de distinta naturaleza: “La utilización de modelos puede adoptar muchas formas. [...] Lo fundamental es que los modelos demuestran el comportamiento deseado o el método por aprender” (p. 226).

La detección de diferencias individuales pretende otorgar finura a la planeación, definiendo con claridad quiénes son los elementos destacados, quiénes necesitan mayor apoyo, etcétera, además de respetar los diferentes mecanismos de aprendizaje que se verán involucrados en el proceso. “Cada persona tiene su propia velocidad y forma de aprender. [...] En la medida de lo posible, los programas de capacitación deben tratar de representar y ajustar las diferencias individuales, a fin de facilitar el estilo y la velocidad de aprendizaje de cada persona” (p. 226). Además de purificar los mecanismos de enseñanza, esto permite a la organización optimizar sus resultados, de nuevo bloqueando posibles fugas de energía o desvío innecesario de intencionalidades.

La práctica activa y la repetición son refuerzos del aprendizaje. Aquello que no se ejecuta o que no tiene un valor significativo dentro de la vida cotidiana o profesional, tiende a atrofiarse o perderse. “Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán. La persona a quien se le enseña a operar una máquina debe tener oportunidad de practicar. El gerente a quien se le enseña a capacitar debe tener prácticas supervisadas de capacitación. [...] al practicar, un participante puede olvidarse del comportamiento y concentrarse en las sutilezas de la forma en que lo usa” (p. 226) Además de la especificidad del proceso de prácticas, esto abona en el fortalecimiento de la confianza de los involucrados, pues durante sus ejercicios

podrán identificar sus debilidades y carencias, pero también su riqueza y aciertos, la tendencia de sus talentos, la comodidad de sus movimientos, lo que deriva en el enriquecimiento de la personalidad profesional y en la toma segura y fundamentada de decisiones.

El aprendizaje total o en partes hace referencia a la manera en que se estructurará, de manera abstracta, el plan de acción del proceso de enseñanza y aprendizaje. El aprendizaje total se refiere a entender aquello que se está estudiando como un organismo que involucra cada uno de sus elementos en una dinámica audaz y compleja, para quien el funcionamiento positivo de todos sus recursos es vital. El aprendizaje por partes, en cambio, solicita procedimientos de abstracción: encontrar cuáles son los departamentos y los vínculos entre ellos que construyen a la totalidad de que se trata; esta separación facilita el análisis y en ocasiones puede fomentar la comprensión. “La mayoría de los puestos y tareas pueden dividirse en partes que permiten mayor análisis. [...] Al evaluar el aprendizaje total o parcial, es necesario considerar la naturaleza de la tarea que se va a aprender. Si puede dividirse con éxito, quizá convenga hacerlo para facilitar el aprendizaje; de lo contrario, tal vez se deba enseñar como una unidad” (p. 227).

El aprendizaje distribuido o en masa hace referencia a la densidad con que será transmitido el mensaje educativo. Es decir, en un aula se pueden atender gran cantidad de temas de interés, y virtualmente, el cerebro dará noticia de haberlos entendido todos. Sin embargo, los niveles de retención varían. Aquello que se comprende durante una sesión puede ser olvidado en las subsecuentes o, lo que es más relevante, en el proceso de encaramiento de los problemas a los que el conocimiento hace referencia. Por eso, aunque la capacitación debe suceder en periodos breves de tiempo, quizás es conveniente dosificar aquello que se transmite. “Se ha descubierto que, en la mayoría de los casos, al espaciar la capacitación se produce un aprendizaje más rápido y con mayor retención. Éste es el principio del aprendizaje distribuido” (p. 227).

La retroalimentación y refuerzo dan el cierre de estos principios de aprendizaje. Dada su naturaleza, se entiende que se presentarán solamente cuando el vaciado de información dentro de los procedimientos de enseñanza haya concluido, ya sea

de manera capitular o total. Viene entonces la discusión de resultados, en beneficio del aseguramiento de que el aprendizaje se ha conseguido, aunque es indispensable entender que éste estará siempre en proceso de amplificación y mejoramiento, como es natural. “Los aspectos informativos de la retroalimentación ayudan a las personas a concentrarse en aquello que hacen bien o mal. Por ello, la retroalimentación cumple con una función “configuradora”, pues ayuda a las personas a acercarse a los objetivos de la capacitación” (p. 227) Aquello que ha sido capturado, debe comenzar a dar sus frutos: en la retroalimentación, el participante se reconoce a sí mismo en sus fortalezas y zonas ambiguas, sin temor ni coacción. “Además de los aspectos informativos, la retroalimentación cumple con la importante función de motivar” (p. 227), ya que nunca se basará en dar traspies o en minar la confianza del participante con dudas e incomodidad, sino todo lo contrario. Hay que fomentar la satisfacción por el propio esfuerzo:

Los elogios verbales y otros premios extrínsecos pueden servir para reforzar la conducta deseada en el transcurso del tiempo. En ocasiones, el refuerzo es simplemente la sensación de realización que se deriva de un desempeño exitoso. [...] La retroalimentación suele ser más eficaz cuando se presenta justo después de realizar correctamente una tarea (p. 227).

Para finalizar, hay que entender al aprendizaje siempre como un concepto abierto, como un ejercicio dinámico que en realidad nunca conoce el fin, salvo en un lamentable caso de atrofia o bloqueo (nada deseables para ninguna organización). Como señala Dessler (2001), “alrededor de las dos terceras partes de la capacitación no es “formal” en absoluto, sino que más bien es el resultado de las interacciones diarias, sin plan alguno, entre el trabajador nuevo y sus compañeros” (p. 259). No sólo hay que tener en mente esta apertura definitiva del concepto de aprendizaje, sino fomentar su posibilidad, estimular cualquier intercambio provechoso posible, y asegurarse de que un entorno sano es conveniente para el desarrollo.

## 2.4 Actitudes

Las actitudes son parte de nuestro universo de significación organizacional. Reflejan un contrato que se establece entre ésta y los individuos que la conforman, ya que están basadas en un pacto de mutuo respaldo y de deseo de pujanza en direcciones comunes.

De acuerdo con Baron (1995), “las actitudes se forman mediante los procesos básicos de aprendizaje” (p. 670), es decir, dependen directamente y en estrecha relación de los valores, creencias, apetitos y esperanzas que conforman el universo intelectual y emocional de un individuo. “A lo largo de la vida tenemos a emular las opiniones y preferencias expresadas por la gente que nos gusta o a la que respetamos al ser simplemente expuestos a esas opiniones” (p. 670). Conformamos nuestro abanico de actitudes como un ejercicio callado de aceptación y rechazo del mundo: por medio de ellas configuramos nuestras creencias, y les damos cabida dentro de la vida por medio de acciones que las ilustran y confirman.

Ahora bien, en el marco de las organizaciones, las actitudes refieren la disponibilidad diaria con que los actores acometen sus tareas y responsabilidades dentro del equipo.

Si bien un empleado es elegido por sus aptitudes, es decir, la calidad y profundidad de su entrenamiento, su permanencia al interior del equipo dependerá de sus actitudes: los movimientos fructíferos concretos de su conducta, su disponibilidad para integrarse, su apertura ante el aprendizaje, su deseo de ver a la empresa prosperar, con el involucramiento de su propio esfuerzo, su respeto por el pacto de colaboración, etcétera.

De acuerdo con Baron (1995), dos aspectos importantes de las actitudes son la persuasión, “la forma en que en ocasiones se modifican las actitudes” (p. 670), y la disonancia cognoscitiva, “proceso por el cual en ocasiones parecemos modificar nuestras actitudes” (p. 670).

La persuasión tiene que ver con el deseo de transformar conductas, lo que, a decir de Baron, se ha convertido en todo un negocio a lo largo del siglo XX. “Cambiar las actitudes es un asunto complejo y engañoso. Participan muchos

factores distintos” (p. 671), sin embargo, atender esto es indispensable para el beneficio de las organizaciones.

Para motivar que la persuasión se efectúe, es indispensable conectar con el individuo de manera significativa, por medio de modelos que le interesen, que lo conmuevan o estimulen: “cuando los individuos reciben un mensaje persuasivo piensan en él, en los argumentos que presenta y (quizá) en los argumentos que no presenta. Son esos pensamientos, y no el mensaje en sí, los que luego conducen al cambio de actitud o a la resistencia” (Baron, 1995, p. 672). La persuasión actúa como sembradío, como simiente expansiva que, luego de ser insertada, extenderá sus raíces en lo profundo de la conciencia del individuo.

Por otro lado, la disonancia cognoscitiva describe aquellas circunstancias que, por diferentes factores, como el deseo de agradar o la evasión de un posible conflicto intuido, nos hacen modificar nuestras actitudes inconscientemente.

“El término disonancia cognoscitiva se refiere al estado displacentero que experimentamos en estas situaciones, incomodidad que surge de la discrepancia evidente entre nuestras actitudes y nuestras acciones o entre dos actitudes que sostenemos” (Baron, 1995, p. 673). Aunque aparece como un factor meramente negativo, en realidad es un detonante de la motivación, pues concientizar este proceso de ruptura es un aliciente para los afectados: en el descubrimiento de sus contradicciones internas, subyace el deseo de fortalecer sus convicciones, lo que conduce al fortalecimiento de aquellas actitudes que se consideren esenciales, expresivas de un universo individual relevante, de un sistema de creencias, de valores personalizados.

Las actitudes tienen que ver con el concepto de libertad, pues, como señala Maggi (1997), “el individuo es libre de elegir la manera de responder a los estímulos” (p. 97). Las actitudes son un ejercicio de esta capacidad de respuesta al mundo, que se articulan en el plano emocional, pero también en el intelectual, físico, profesional, etcétera.

La organización necesita de actitudes adecuadas en tanto que éstas fortalecen un todo significativo, es decir, permiten la construcción de una atmósfera de intercambio, agradable, de mutuo respeto, de buenas intenciones, de



disponibilidad para el trabajo. “La formación de hábitos y actitudes de éxito es parte esencial de cualquier programa de vida” (p. 101). El éxito demanda actitudes saludables, creativas, de buena disposición.

Las actitudes se pueden definir como los sentimientos de atracción o rechazo hacia otras personas, objetos, asuntos o temas y/o situaciones.

Ejemplos de actitudes son: las actitudes del emisor hacia sí mismo y hacia el receptor (personas), actitud hacia el tema que se está tratando (asunto), actitudes hacia la propia comunicación (tema) y hacia el hecho mismo de comunicarse (situación) (Vargas, 1991, p. 15).

Si las actitudes, pues, son un grado de disponibilidad ante la realidad, la organización no debe solamente procurar que sus empleados las ejecuten con sagacidad atractiva, que se encuentren siempre motivados y con apertura. Primeramente, es indispensable que la organización misma se procure una gama de actitudes inteligentes y bien dispuestas. “Todas las organizaciones necesitan un propósito que vaya más allá de obtener ganancias, de crecer y desarrollarse, o de sobrevivir” (Velázquez, 2005, p. 41). Las organizaciones necesitan desarrollar una identidad, un espectro de relaciones que siempre las vincule consigo mismas y su prestigio. Además, necesitan de un espíritu estimulante, para quien se acerque a ellas lo haga con satisfacción y deseo de crecimiento personal y profesional, algo que va mucho más allá del rango evidente de mantener niveles de productividad y generar ganancia. Es decir, tener ellas mismas excelentes actitudes hacia la realidad y hacia sus individuos. “Si un grupo trabaja con entusiasmo, amor, solidaridad, disciplina, orden y respeto está organizado, es decir, la suma de sus energías está constituida para lograr resultados de calidad, entonces el grupo está integrado” (Velázquez, 2005, p. 22).

Si la organización es capaz ella misma de encarar la realidad con satisfacción, será mucho más fácil que reciba de sus involucrados lo mismo: actitudes positivas. “La actitud de flexibilidad hacia los subalternos no es la única

que se requiere para lograr todo el potencial de su crecimiento” (Nicholson, 1994, p. 111). Se necesita fomentar ambientes de excelente comunicación, efectivos, dinámicos, con mucha apertura y entrada a la creatividad.

Según Nicholson (1994), “la creatividad consiste en obtener nuevos discernimientos al atreverse a concebir lo imposible” (p. 115). Una tarea espléndida, sumamente atractiva y jugosa, si sabe conjugarse en un ambiente óptimo, desarrollado y que invite al desarrollo.

Así, la organización necesita aprovechar la actitud y proclividad hacia la generación de alternativas creativas de sus individuos. Apunta Nicholson (1994) que “la comunicación debe ser bilateral, permitiendo así compartir ideas sobre mejores formas de hacer las cosas e intercambiar información” (p. 61). El rango de las actitudes, esa disposición de apertura voluntaria, también debe correr en doble sentido, desde la directiva hacia los subalternos y en contrapunto.

“Un ser humano puede desarrollar un programa de vida exitoso mediante cambios de hábitos y de actitudes. El que una persona siga un camino que lo destine al éxito o que continúe en la senda de la mediocridad es asunto de la propia y libre elección” (Maggi, 1997, p. 110). Y en tanto que libre elección, necesita ser administrada como posibilidad por parte de la organización. La búsqueda del éxito y la libertad de buscarla deben ser, entonces, administradas, fomentadas, enriquecidas y atesoradas. El cambio de actitudes es fundamental en este juego profundo.

Señala Maggi (1997), con altísima importancia: “Cuando las personas enfrentan un reto, demuestran el tipo de actitud que tienen ante la vida” (p. 105). Modos de apreciar, afrontar e integrar la realidad son los factores que están en tela de juicio cuando las actitudes aparecen como dinámica preponderante. Indispensable asumir la responsabilidad de esta respuesta.

Actitudes. Son determinantes en la comunicación y la primera de ellas es hacia sí mismo. Un miembro del equipo que tiene una actitud negativa hacia sí mismo tendrá dificultades de comunicación con los otros.

Por el contrario, alguien con actitudes positivas hacia él mismo podrá comunicarse con más facilidad con otros miembros del equipo (Velázquez, 2005, p. 60).

Creatividad, emotividad, éxito y comunicación son factores centrales que resultan y provienen de sanas actitudes, a las que podemos entender, como hemos visto, como posiciones de disponibilidad ante la vida. Por ello, su concepto va mucho más allá de los alcances y aspiraciones de la organización, a la vez que puede orientar su desempeño y condiciones de futuro. Es tarea de las organizaciones convertir el manejo y fomento de actitudes en una energía que pese a su favor. Como apunta Nicholson (1994): “El desarrollo del potencial del empleado es parte de la realidad de la administración aquí y ahora, en la forma como pensamos, planeamos, actuamos y organizamos” (p. 218).

Esta energía aludida es, por supuesto, una idea compleja, que admite contradicciones y contraflujos, como lo demanda la realidad.

El esfuerzo por mantener una actitud positiva no quiere decir que la persona ignore los problemas; quiere decir que la persona se esmera al máximo en resolverlos según se presentan, sin permitir que éstos lo agobien y limiten su iniciativa (Maggi, 1997, p 105).

Por último, con Maggi (1997) ofrecemos beneficios de la manutención de actitudes receptivas:

Algunas ventajas de una actitud positiva son las siguientes:

- Despierta el entusiasmo. Las personas positivas cuentan con una reserva de energía aparentemente infinita.
- Realza la creatividad. Ser positivo ayuda a pensar con libertad, de manera que las ideas y las soluciones surjan a la superficie.

- Atrae las cosas buenas Una actitud jovial crea un ambiente favorable y provoca que las cosas buenas sucedan (p. 103)

## 2.5 Motivación

La motivación es asunto central en el buen funcionamiento de las organizaciones, por lo que debe aparecer como un objetivo central de inversión dentro de las estructuras de planeación de las mismas.

Dragonetti, Edvinsson, Ross y Ross (2001) la describen con las siguientes palabras:

La capacidad necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos, triunfando sobre las aparentes desventajas, de crear el futuro que uno ha imaginado, de demostrar que la creencia popular está equivocada y que se puede hacer lo imposible: todo eso es la motivación. La motivación implica caerse pero después siempre levantarse, tras aprender de los errores propios (p. 68).

La motivación conecta con aspectos esenciales del ser humano, y podríamos pensar que abarca muchísimos niveles. Desde el mero impulso de supervivencia, que nos conduce a satisfacer el hambre, los apetitos sexuales, el sueño, la protección frente a los embates ambientales, etcétera, hasta la estrategia más elaborada de administración de nuestros recursos intelectuales, emocionales, psíquicos, históricos, culturales, etcétera, en beneficio del alcance de algún fin o meta que nos hayamos fijado. En cada caso, se requiere de motivación: una apetencia movilizadora, combustible en el proceso de autodeterminación. “Nuestros motores emanan de nuestras necesidades biológicas, tales como el hambre y el deseo de reproducción, y de las psicológicas, como la necesidad de sentirnos reconocidos y valorados por los demás y de conseguir cosas importantes en la vida” (Bruce y Pepitone, 2002, p. 1).

Como sugiere Dragonetti, la motivación es un proceso de constante retroalimentación, gracias a la cual no sólo se triunfa, sino que es posible integrar las equivocaciones y desfallecimientos en una imagen personal estimulante y conciliadora. Cualquier adulto con experimentación en su haber personal o profesional, sabe que los errores son profundamente educativos: se procede

conforme a la planificación del ensayo y error, es decir, construimos por medio de nuestros intentos, de manera además significativa, puesto que una experiencia personal, sin importar sus resultados, será siempre más relevante dentro de una biografía que la mera transmisión bien educada de datos e información.

Por su parte, Sprenger (2005) define a la motivación de la siguiente manera: “lo que en primer término se entiende por motivación es el estado de un colaborador cuya disposición para realizar una determinada conducta está activado. Si el colaborador consigue un alto rendimiento es porque se interesa por el trabajo en sí mismo (intrínsecamente)” (p. 13).

La motivación tiene que ver con el grado de vinculación entre el participante y la organización que lo acoge: entre más alto sea, el individuo sentirá mayor apego por su entorno, un deseo más flagrante y vivo de protegerlo y trabajar por su bienestar. En ese sentido, la empresa no sólo debe procurar que los vínculos de responsabilidad existan, sino que ha de trabajar muy conscientemente en su propagación y fortalecimiento.

Bruce y Pepitone (2002) sostienen:

Ayudar a sus empleados a satisfacer sus propias necesidades de motivación es probablemente una de las intervenciones más poderosas que puede hacer para incrementar las posibilidades de éxito de su empresa. Cuando los empleados confían en sí mismos para seguir motivados, en lugar de en los demás, están aceptando su responsabilidad. Y cuando aceptan que son responsables de sí mismos, saben que también son responsables de su éxito (p. 63).

La responsabilidad es un factor definitorio en el universo de la motivación, pues resguarda a esta última al mismo tiempo que la justifica. Quien percibe, siente, que su conciencia y sus decisiones son importantes, entra en un juego de mucho mayor importancia en comparación con aquel que no percibe en sí mismo el poder de incidir en la transformación de la realidad.

Dentro del desentrañamiento del significado que pueda tener para las organizaciones el concepto de motivación, es importante considerar la sugerencia que hacen Bruce y Pepitone (2002): “Al pensar en la motivación desde la perspectiva de la dirección empresarial, es muy importante que tenga en cuenta este punto: Usted no puede motivar a sus empleados. Sólo puede influir en aquello que ellos están motivados a hacer” (p. 2). La empresa debe tener bien en claro que, a fin de cuentas, la motivación, por su estructura original, tan cercana a la biología, proviene de adentro del individuo, es un motor y una hoguera personales. Lo que la organización puede y debe hacer es encontrar la manera de comunicarse con ese lenguaje tan interiorizado y específico, al mismo tiempo que reconocer sus movimientos para, en lo posible, encausarlos al flujo de los intereses de la organización misma. No nada más esto, sino que también debe existir un posicionamiento de profundo respeto. Se está tratando con la intimidad de las personas: al mismo tiempo que puede establecerse un diálogo con ella, es indispensable entender que su naturaleza es intensamente humana, provisora de identidad y construcciones de la personalidad. Como tal, no debe enajenarse ni avasallarse, sino entenderse en su amplia valía. He ahí, por ejemplo, el significado de una expresión tan difundida y válida, como la de “recursos humanos”.

En ese sentido, por ejemplo, Sprenger (2005) puntualiza lo siguiente:

En último término, los motivos que llevan a nuestros colaboradores a colaborar en nuestra empresa no son accionados por la empresa, ni tampoco guardan relación con ella. Están determinados por otras instituciones; en concreto, y en una porción completamente esencial, por la familia. En ella se desarrolla la dotación motivacional que el trabajador lleva consigo a la empresa (p. 31)

Una recomendación central, por tanto, es que la empresa entienda cuál es su verdadero peso y significado dentro de la vida de sus colaboradores. Finalmente, ¿qué hacen ellos ahí, cuáles son sus búsquedas, sus apetencias, sus estrategias

de alimentación personal? Ser honestos con estas redes de significado es fundamental, de otra manera, estaríamos hablando únicamente del oficio de impulsar conforme a estrategias mecánicas el apego entre el talento individual y el esqueleto organizacional.

En ese marco, por ejemplo, cobra muchísima relevancia el aspecto lúdico, la posibilidad de disfrutar lo que se hace, la posibilidad de que el trabajo no esté peleado con el entretenimiento y la ligereza, probadas fuentes de motivación en un sentido, además, muy amplio y benefactor.

Cuanta más alta sea la necesidad satisfecha por cualquier actividad laboral, mayor será la motivación para realizarla —y más importante será para el empleado—. El directivo inteligente piensa en términos de hacer que el trabajo primero satisfaga las necesidades más básicas de los empleados, después piensa en cómo el trabajo puede satisfacer también las necesidades de mayor nivel. Cuando un directivo hace esto, sus empleados sienten mayores niveles de motivación (Bruce y Pepitone, 2002, p. 19).

La motivación empresarial debe coordinar el factor individualizado de la misma, como siguieren Bruce y Pepitone (2002):

Cuando considere el desarrollo personal como un elemento motivador, estará cambiando la manera en que sus empleados piensan sobre su trabajo, estará ayudándoles a estar más capacitados, y estará dándoles una razón significativa para ir a trabajar. La oportunidad de desarrollo personal es una de las claves para maximizar la motivación de los empleados. Es una manera de sintonizar con la tendencia humana natural de mirar por nosotros mismos (p. 9-10).

El desafío de la estrategia motivacional, como decía, es encontrar, fomentar y solidificar los paralelismos posibles entre los apetitos de la empresa y los del colaborador.



También contribuye a ello la construcción de un ambiente profesional no restrictivo, sino al contrario, abierto a la creatividad y la espontaneidad. En ese tenor, Bruce y Pepitone (2002) subrayan:

Existe una correlación directa entre la diversión en el trabajo y la productividad, la creatividad, la moral, la satisfacción y, sobre todo, la retención de los empleados; sin mencionar una mayor satisfacción del cliente y un montón de otros beneficios. En otras palabras, la gente en este tipo de ambiente llega a ver el trabajo como un lugar para satisfacer muchas necesidades diferentes y refuerza su motivación para rendir a un nivel más alto (p. 97).

La motivación proviene de una gran cantidad de fuentes, incluidos los aspectos cotidianos de las más constantemente visitados ambientes laborales: un colaborador que piensa en llegar a su espacio de trabajo para compartir momentos agradables y desafiantes con sus compañeros, va ya en sí mismo motivado; ejemplo muy distinto a quien se acerca a su trabajo con la sospecha de tener que soportar amenazas, litigios, arrebatos, desplantes, abusos de poder, etcétera. Es fundamental procurar esta salud afectiva, por llamarla de alguna manera; esta tendencia a la apertura y la generosidad.

En ese marco de fomento de ambientes no peleados con el juego, Bruce y Pepitone (2002) enumeran los siguientes beneficios de un espacio laboral agradable y favorecido por riquezas como la diversión y el buen humor:

- El humor alivia el estrés y la tensión.
- La diversión mejora la comunicación.
- La diversión reduce el conflicto.
- La risa nos ayuda a sobrevivir.
- El reírse de uno mismo es la forma del humor más elevada.
- La risa tiene un poder natural curativo.

- El humor ayuda a aligerar la carga.
- La diversión une a la gente.
- La diversión rompe con el aburrimiento y la fatiga.
- La diversión crea energía (p. 99).

Para concluir, Palomo (2008) describe factores físicos, económicos y profesionales que deben existir en un adecuado plan de motivación, ya que ésta no depende solamente de los estímulos familiares, de los estipendios psicológicos, sino también de instalaciones adecuadas, un ambiente cordial entre colegas, etcétera:

- Remuneración. Todo lo que se refiere a sueldos, primas, ventajas sociales, etc.
- Dirección y relaciones humanas. Relaciones con los superiores, colegas y colaboradores.
- Política y dirección de la empresa. Competencia de la organización y de la dirección de la empresa, claridad de las políticas y de los sistemas de dirección.
- Supervisión técnica. Competencia o ineptitud de los superiores, su capacidad para contestar preguntas técnicas o ayudar en el trabajo.
- Condiciones de trabajo. Ambiente físico (iluminación, ruido, etc.), cantidad de trabajo, medios materiales disponibles, condiciones de seguridad.
- Reconocimiento. De su trabajo, procedente de otras personas (superiores, compañeros, clientes, colegas, etc.), elogios y críticas.
- Realización. Terminar su trabajo con éxito, solucionar problemas complejos, ver los resultados del propio trabajo.
- El trabajo mismo. Trabajo atrayente, creativo, desafiante y variado.
- Responsabilidad. Trabajo con baja supervisión, responsabilidad sobre el propio trabajo o del de otros, trabajo importante.
- Formación y desarrollo. Formación que proporciona la empresa y posibilidad de desarrollarse personal y/o profesionalmente.
- Promoción. Cambio de posición o status en la empresa, puesto de trabajo con posibilidades de promoción (p. 109).

# **Capítulo 3. Metodología de la investigación**

### **3.1 Problema de Investigación**

Para comprender el objeto de la presente investigación es necesario tomar en cuenta que el estudio de las actitudes es valioso en cuanto a que nos permite inferir comportamientos futuros, así como las actitudes de un sujeto en relación con determinadas situaciones particularmente en este caso, las que se relacionan con el ámbito laboral.

Con base en la revisión documental y bibliográfica realizada para identificar investigaciones previas respecto al tema de las actitudes, se encontró que en su mayoría se encuentran orientadas hacia otros escenarios tales como: la academia o la personalidad, por lo que existen pocos antecedentes en el ámbito organizacional.

En este contexto, las actitudes en las organizaciones generalmente pasan desapercibidas, por lo que no son debidamente atendidas, siendo que éstas tienen influencia determinante para que el personal en las organizaciones mantenga un mejor desempeño laboral siendo éste, factor determinante para el logro de los objetivos personales e institucionales. Por lo que en el caso de no detectar ni trabajar con las actitudes del personal, las organizaciones pueden tener implicaciones con un alto costo y la no consecución de sus objetivos.

Con base en lo anterior, se establece en la presente investigación la construcción estratégica y planificada de un programa de inducción dirigido a los empleados de nuevo ingreso, para incrementar en ellos el aprendizaje de diversos conceptos que fomenten mejores actitudes laborales.

### **3.2 Objetivos de investigación**

General.

Conocer si el aprendizaje que se da a través de la inducción, genera cambios en las actitudes del personal hacia la organización.

Específico.

Identificar las actitudes en el personal de nuevo ingreso de los grupos de estudio e identificar si presentan cambios con base en un proceso de aprendizaje.

### 3.3 Pregunta de investigación

¿Existen diferencias en las actitudes del personal de nuevo ingreso cuando recibe inducción?

### 3.4 Hipótesis

El aprendizaje proporcionado al personal de nuevo ingreso, propicia diferencias en las actitudes de los grupos que reciben o los que no hayan recibido la inducción.

### 3.5 Variables

A continuación se proporciona la definición conceptual y operacional de las variables aprendizaje y actitud.

#### 3.5.1 Definición conceptual

- El **aprendizaje** es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes de forma relativamente permanente. Para Dessler (2001), el aprendizaje es relevante en tanto que permite la transmisión, adecuación, crítica y ejecución de conocimiento.
- Las **actitudes** son la predisposición que tienen las personas para asignar valor a los fenómenos, personas o cosas, así como la correspondiente respuesta favorable o desfavorable. Para Baron (1995), “las actitudes se forman mediante los procesos básicos de aprendizaje” (p. 670).

### 3.5.2 Definición operacional

- **Aprendizaje:** para la medición del aprendizaje se construyó una evaluación con preguntas de opción cerrada, a cada pregunta corresponde una respuesta correcta y tres respuestas incorrectas o distractores. Específicamente se construyó un banco de reactivos de 113 preguntas con sus respectivas 113 respuestas correctas y 339 reactivos distractores. El total es de 452 reactivos lo que conforma la evaluación del 100% de los contenidos del curso de inducción. Los reactivos se encuentran divididos en tres áreas: institución, el sector y el servicio profesional.
- **Actitudes:** para la medición de las actitudes se utilizó el “Test de Actitud Laboral”. Comprende 33 reactivos, con una calificación de 1 a 5, en donde “5” significa “NO”, “NUNCA”, “DE NINGUNA MANERA”, “4” significa “UN POCO”, “ALGUNAS VECES”, “ALGO”, “3” significa “CASI LA MITAD DE LAS VECES”, “SI”, “Y LAS OTRAS NO”, “2” significa “USUALMENTE”, “BASTANTE”, “A MENUDO”, “1” significa “PRÁCTICAMENTE SIEMPRE”, “DEL TODO”.

### 3.6 Diseño de la investigación

En la presente investigación se examina enfáticamente la tendencia de las actitudes (positiva o negativa) hacia la organización, comparando 2 muestras de trabajadores.

La primera muestra correspondiente al grupo uno, trabajadores cuya característica es ser de nuevo ingreso (2013-2014) con actividades en el puesto, utilizando el test de actitud laboral, se evalúa la actitud con que ingresa, posteriormente participa en la aplicación de un programa de inducción con modalidad sistematizada y presencial, concluyendo con una nueva valoración de las actitudes utilizando el mismo test.

El segundo grupo se compone por personal de nuevo ingreso con actividades en el puesto, utilizando el Test de Actitud Laboral, se evalúa la actitud con que ingresa, posteriormente se da un espacio de 15 días y se realiza nuevamente la aplicación del test. Por último recibe el programa de inducción. Esquemáticamente se muestra de la siguiente forma:

O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>	
O <sub>1</sub>		O <sub>2</sub>	X

Con el objeto de identificar las diferencias, se obtienen los datos de ambos grupos y se establece el comparativo.

Posterior a las aplicaciones se realizaron entrevistas con el personal de ambos grupos para obtener mayores elementos respecto a sus actitudes.

### **3.7 Muestra**

Las características de la población con la que se realiza la presente investigación son: personal de nuevo ingreso, trabajadores de una organización del sector público, hombres y mujeres con edades entre los 19 y 78 años de edad, puestos de nivel operativo y mandos medios, de diversos estados de la República Mexicana.

La muestra se considera de conveniencia derivado de que el personal que participo en el estudio fue personal de nuevo ingresos registrado y que participó en el tiempo en que se realizaron las mediciones. La muestra se conformó por 140 empleados. Con estos 140 empleados se generaron 2 grupos a contrastar: el grupo 1 se conformó por 70 empleados y el grupo 2 por el mismo número.

#### Características del grupo 1

Tamaño de muestra: 70 casos

Género: 33 mujeres 37 hombres

Edad: mediana 31, mínima 19, máxima 72 años

Nivel de puestos: 32% personal operativo 68% personal de mando

Localidad: 63% Distrito Federal 37% Interior de la República

## Características del grupo 2

Tamaño de muestra: 70 casos

Género: 31 mujeres 39 hombres

Edad: mediana 37, mínima 21, máxima 78 años

Nivel de puestos: 38% personal operativo 62% personal de mando

Localidad: 78% Distrito Federal 22% Interior de la República

### 3.8 Instrumentos

Los instrumentos diseñados y/o elaborados con el objeto de establecer las diferencias entre los grupos, tanto en la aplicación de la Inducción de personal como en la valoración de las actitudes son 3: para evaluar y asegurar el aprendizaje en los empleados que tomaron el curso de inducción, el Test de Actitud Laboral para evaluar las mismas y por último, las entrevistas con el objeto de obtener mayor información respecto a las actitudes de los empleados hacia el trabajo. Se especifican a continuación.

- Aprendizaje en la Inducción de personal

El instrumento que fue construido para la evaluación del aprendizaje (ver anexo 1 en donde se presenta una muestra del banco de reactivos) se menciona en la definición operacional, se elaboró a partir de la información que se presentó en el curso de Inducción. Evalúa el aprendizaje de la totalidad de los temas y subtemas.

En total fueron diseñadas 113 preguntas. A cada pregunta corresponde 1 respuesta correcta y 3 distractores por lo que el número final de respuestas es de 452.

Las evaluaciones de aprendizaje se sistematizaron y se anclaron al curso de inducción para que se presentaran al momento de concluir cada tema (ver anexo 3 figura 3.4). El personal accede automáticamente a la misma y da respuesta. El criterio mínimo de aprobación es de 8.0 para poder acreditar la evaluación y acceder al siguiente tema. No se programó un número mínimo o máximo de intentos para acreditar cada tema sin embargo, el sistema emite una alerta que declara la no acreditación y automáticamente se ingrese a los contenidos del tema objeto de evaluación (ver anexo 3 figura 3.5).



- Test de Actitud Laboral

Para establecer el instrumento a utilizar en la medición de las actitudes, se realizó la búsqueda en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, en otras universidades que cuentan con dicha carrera derivado de que este tipo de pruebas ahí se pueden localizar, en los catálogos de pruebas de editoriales especializadas, en revistas científicas y tesis doctorales. De esta búsqueda se localizó el instrumento: Test de Actitudes el cual cuenta con 120 reactivos, contiene los tres componentes cognitivo, afectivo y conductual sin embargo no se encontraba orientado en su totalidad hacia el trabajo. Este instrumento fue aplicado en una prueba piloto de 50 empleados sin embargo los resultados obtenidos mostraron que la prueba se presentaba como extensa para los participantes y en algunos casos se calificó como cansada y reiterativa en sus preguntas, lo cual se reflejó y derivó en la eliminación de los Test que a criterio de calificación de la misma prueba resultaban no válidos.

Por lo anterior y a consecuencia de los resultados obtenidos de la aplicación, el autor decidió no utilizar el instrumento Test de actitudes para esta investigación y se procedió a una nueva búsqueda. Se encontró que la empresa Consultoría en Psicología cuenta con el instrumento Test de Actitud Laboral, del cual se recibió un curso de capacitación para el conocimiento teórico de la prueba, así como para su aplicación y calificación.

El Test de Actitud Laboral se encuentra orientado hacia la medición de actitudes en el trabajo, originalmente cuenta con 40 reactivos, sus reactivos tienen cobertura de los tres componentes cognitivo, afectivo y conductual, aunque en el proceso de calificación no existe una diferenciación de los mismos, la escala de calificación es de 1 a 5 y el promedio de tiempo que se requiere para su aplicación es de 15 minutos. Cabe mencionar que tanto la aplicación del Test como su calificación son en la modalidad manual de lápiz y papel (proporcionado por la Consultora).

Como primer paso se procedió a identificar los 3 componentes en la prueba, asignando el número 1 al primer reactivo y 40 al último, lo cual se especifica en la siguiente tabla:

Componente.	Reactivos que corresponden al componente.
Cognitivo	6, 10, 13, 14,15, 18, 20, 21, 31, 33, 34, 35, 40.
Afectivo	1, 2, 4, 5, 8, 9, 11, 16, 17, 26, 27, 29, 30.

Comportamental	3, 7, 12, 19, 22, 23, 24, 25, 28, 32, 36, 37, 38, 39.
----------------	---

Tabla 3.8.1. Reactivos o ítems que corresponden a cada componente de las actitudes.

Posteriormente se realizó el piloteo, del Test a 29 empleados los cuales resultaron de una convocatoria realizada al interior de la organización para participar voluntariamente para dicho fin. Los resultados de la aplicación se presentan en el apartado correspondiente sin embargo se destaca que, el instrumento final quedó compuesto por 33 reactivos o ítems derivado de este ejercicio de piloteo.

En el anexo 2 puede observarse el instrumento original con 40 ítems y el instrumento final con un total de 33 ítems.

Una vez que se definió el instrumento final Test de Actitud Laboral con 33 ítems se procedió a su sistematización, con el objeto de ser aplicado y calificado automáticamente vía sistema y a distancia.

El tratamiento estadístico realizado para definir el instrumento final, así como los resultados de los comparativos entre grupos se presentan en ese apartado.

- Entrevistas

Con el objeto de captar mayor información cualitativa en torno a las actitudes de los empleados, las entrevistas fueron construidas tomando como base los reactivos presentados en la tabla 3.8.1 sin embargo, la opción de respuesta fue abierta. Para efectos de aplicación y obtención de las mismas, se digitalizó el formato para ser enviado y recibido a través de correo electrónico. La responsabilidad de la aplicación de cada entrevista fue asignada al titular de capacitación de cada área.

Las entrevistas fueron aplicadas a la totalidad de los empleados en ambos grupos. Se especifica el momento de la aplicación en cada grupo en el apartado 2.10 fases de la investigación.

Para el tratamiento de los resultados se realizó el análisis de frecuencia de las respuestas y se presenta en dicho apartado.

### 3.9 Procedimiento para el análisis de datos

El procesamiento de la información para su respectivo análisis se realizó en el siguiente orden: el primer objeto de análisis consiste en establecer las condiciones del instrumento Test de Actitud Laboral con respecto a su que mida las actitudes y además, que las mediciones de este se presenten como consistentes a través del tiempo. En este sentido se establece una primera valoración del instrumento con base en los resultados del piloteo para identificar o en su caso realizar la modificación del mismo. En este caso se observará en resultados los indicadores estadísticos que orientaron la toma de decisiones para disminuir el número de reactivos de 40 a 33. En particular, para evaluar la confiabilidad se utilizó el indicador Alpha de Cronbach, y para la validez se utilizaron los coeficientes  $r$  de Pearson por cada ítem y se analizaron las que tenían mayor correlación. Para tal efecto, se realizaron **las correlaciones de cada ítem con el instrumento** y también en la última columna la confiabilidad de la escala (Alpha de Cronbach) si el ítem correspondiente fuera eliminado, en su caso.

El siguiente análisis corresponde a la confrontación de los datos obtenidos al aplicar el Test de Actitud Laboral para ambos grupos y en sus fases inicial y final, lo que se define de la siguiente forma:

GPO1 inicio VS. GPO2 inicio

GPO1 inicio VS. GPO1 fin

GPO2 inicio VS. GPO2 fin

GPO1 fin VS. GPO2 fin

Con el objeto de realizar el análisis de la información obtenida, ésta se capturó en una base de datos en Excel y los datos se adecuaron y procesaron con el paquete Statistical Package for the Social Sciences versión 22.0.

Por último y con respecto a los datos obtenidos de las entrevistas aplicadas a ambos grupos, éstas generaron respuestas diversas, debido a que la opción para responder se presentó como abierta, con el objeto de obtener mayor información cualitativa respecto a las actitudes. Para el tratamiento de esta información, las respuestas fueron categorizadas y se realizó un registro de frecuencia cada componente: Comportamental, afectivo y cognitivo.

### 3.10 Fases de la investigación

Se consideran dos fases como los principales momentos de ejecución; el primero corresponde al diseño y desarrollo de la capacitación y el segundo entorno a la forma de aplicación. Se especifican a continuación.

- Capacitación

Como se ha mencionado el proceso de capacitación fue dirigido al personal de nuevo ingreso y el curso de denominación "inducción de personal". Para tal efecto se construyeron los contenidos con información propia de la organización y con un proceso de obtención de temas en fuentes externas. El contenido global del curso contempla los siguientes temas generales:

-Inducción al Sector

-Inducción a la Organización

-Inducción al Servicio Profesional de Carrera

-Inducción al Puesto en particular: Estructura del área organizacional de trabajo y de las áreas con las que existe mayor interacción en razón del puesto; el objetivo general y metas del puesto; atribuciones del área o la Unidad Administrativa en que se encuentre adscrito el puesto y las funciones que a éste corresponden; lugar o lugares de trabajo en que se desarrollan las funciones del puesto, y por último equipo, mobiliario y demás herramientas o bienes de apoyo para el desempeño del puesto. No se omite mencionar que todo el proceso de capacitación, este en particular fue ejecutado de manera presencial por el superior inmediato jerárquico, al cual se le proporcionó la guía de los temas de capacitar, así como el formato de evaluación de aprendizaje correspondiente a los temas. Dicho formato contiene la firma autógrafa del empleado que recibió la capacitación, firma autógrafa del superior inmediato jerárquico que capacitó, calificación y fecha de aplicación.

El curso contempla además 15 subtemas y el curso se encuentra estructurado para concluirse en una semana.

Posteriormente se elaboró el banco de reactivos para evaluar el aprendizaje, el cual fue descrito en el apartado de instrumentos. Una vez que los contenidos y evaluaciones de aprendizaje fueron revisados y aprobados se procedió a subirlos en plataforma informática para que los contenidos sean desplegados en el portal de cursos de la institución (modalidad a distancia) con el objeto de que cada trabajador

tenga la posibilidad de inscribirse y cursar a su propio ritmo y en los tiempos en que desee ingresar a la plataforma (auto administrado). Para efecto de visualizar el producto final consultar el anexo 3 pantallas del curso de inducción. En el anexo 4 se observan los requerimientos para la sistematización del curso.

- Proceso de aplicación por Grupo.

<b>Grupo 1</b>			
Aplicación del test de actitud laboral	Inducción de personal	Aplicación del test de actitud laboral	Entrevistas
	Evaluación de conocimientos		

<b>Grupo 2</b>				
Aplicación del test de actitud laboral	15 días como periodo de espera	Aplicación del test de actitud laboral	Entrevistas	Inducción de personal
				Evaluación de conocimientos

Por último es importante mencionar que las fases de la investigación fueron planificadas para que ocurrieran de forma secuencial y ordenada sin embargo, resulta relevante entender que la organización al establecer sus propios tiempos y procesos requiere de respuestas o intervenciones inmediatas, lo que propició que el diseño de los contenidos del curso de inducción y sus respectivas evaluaciones, así como el instrumento Test de Actitud Laboral tuvieron la necesidad de ser diseñados en paralelo, actividad que presento mayor complejidad al proceso de aplicación.

# **Capítulo 4. Resultados de la investigación**

## 4.1 Presentación de resultados

- **Variables socio-demográficas**

### Grupo 1

Tamaño de muestra: 70 casos

Género: 33 mujeres 37 hombres

Edad: mediana 31, mínima 19, máxima 72 años

Nivel de puestos: 32% personal operativo 68% personal de mando

Localidad: 63% Distrito Federal 37% Interior de la República

### Grupo 2

Tamaño de muestra: 70 casos

Género: 31 mujeres 39 hombres

Edad: mediana 37, mínima 21, máxima 78 años

Nivel de puestos: 38% personal operativo 62% personal de mando

Localidad: 78% Distrito Federal 22% Interior de la República

- **Recolección de los datos**

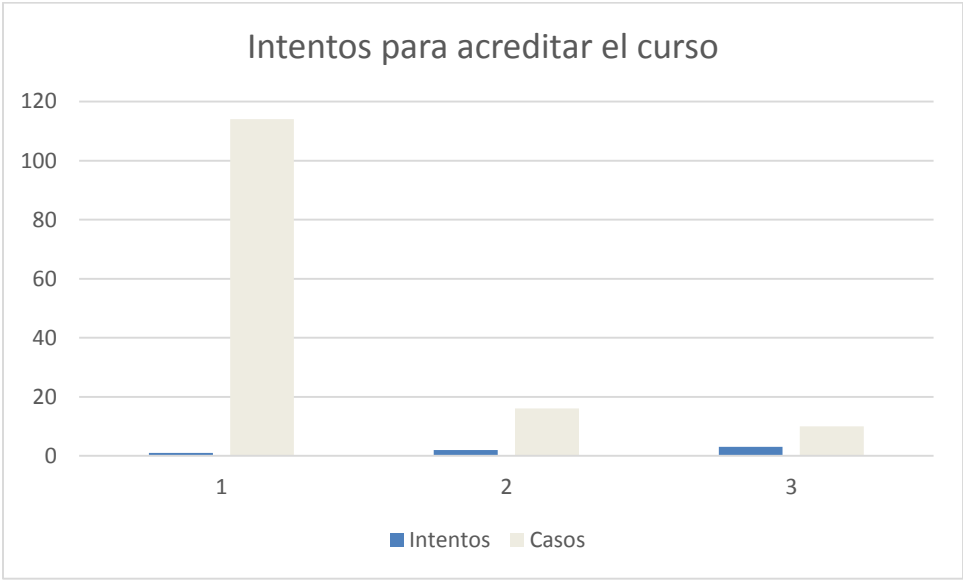
La aplicación de la inducción de personal, las evaluaciones de conocimientos respectivas, la aplicación del test de actitud laboral, así como los resultados derivados, se concentraron en una base de datos vía servidor, la cual se encuentra disponible y actualizada en tiempo real. Los datos, calificaciones obtenidas, y puntajes de las evaluaciones se descargaron en tablas para su análisis y tratamiento.

Para el análisis de las respuestas obtenidas a través de las entrevistas, se realizó análisis de frecuencia para determinar las respuestas que más se presentaron y así se categorizaron como se mostrará más adelante.

### 4.1.1 Resultados obtenidos al aplicar la evaluación de aprendizaje del curso de inducción

Se puede declarar que la inducción de personal propicia sistemáticamente, a través de los conocimientos adquiridos y demostrados mediante evaluaciones acreditadas, así como la experiencia personal y presencial del proceso dirigido al puesto, y de la aplicación antes y después del test de actitud laboral, cambios en las respuestas actitudinales (tendencia positiva) en el personal de nuevo ingreso. Se identifica que el personal ingresa con rasgos de actitud positiva sin embargo, al recibir la inducción, los puntajes aumentan en la tendencia positiva.

Se encontró que el número de intentos que requiere como máximo el personal para acreditar el curso de inducción es de tres veces esto es, que al evaluarse, requirió regresar 3 veces a revisar los contenidos para poder acreditar la evaluación correspondiente. En la mayoría de los casos se acreditaron los contenidos en el primer intento. Esto puede observarse en la gráfica 4.1 en donde se registran los 140 casos.



Gráfica 4.1.- La tendencia por aprobar el curso de inducción en la primera evaluación corresponde para ambos grupos en el primer intento.



#### 4.1.2 Resultados obtenidos al aplicar el test de actitud laboral para contrastar los grupos 1 y 2.

##### ANÁLISIS ESTADÍSTICO

##### PRUEBA ESTADÍSTICA PARA MUESTRAS INDEPENDIENTES:

##### GPO1 PRETEST VS. GPO2 PRETEST

Prueba de hipótesis:

**Ho:**  $\mu_{\text{Grupo1}} = \mu_{\text{Grupo2}}$  No ha habido cambios entre los grupos 1 y 2 en el Pretest

**H1:**  $\mu_{\text{Grupo1}} \neq \mu_{\text{Grupo2}}$  Ha habido cambios entre los grupos 1 y 2 en el Pretest

##### Prueba T

##### Estadísticos de Grupo

Grupo	N	Media	Desviación tip.	Error típ. de la media
Tot_Pr Grupo 1	70	146.5143	6.23261	1.05350
Grupo 2	70	146.5143	3.84533	.64998

La tabla anterior nos muestra que en promedio los PRETEST son iguales en ambos grupos, aunque con varianzas diferentes

##### Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
Tot_Pr Se han asumido varianzas iguales	8.012	.006	.000	68	1.000	.00000	1.23788	-2.47015	2.47015
No se han asumido varianzas iguales			.000	56.608	1.000	.00000	1.23788	-2.47918	2.47918

La tabla de la prueba t, nos indica que antes de hacer la prueba t, el software SPSS hace una prueba de igualdad de varianzas de ambos grupos, analizando la primera fila, vemos que como sig=.000 se rechaza la hipótesis nula de que se han asumido varianzas iguales y por lo tanto se supone que no se han asumido varianzas iguales

Por lo que se analiza la segunda fila, donde tenemos sig=1.0 no es menor a .05, esto indica que no es significativo y por tanto:  
No se rechaza la hipótesis nula de no diferencias y **se CONCLUYE que el PRETEST EN AMBOS GRUPOS SON IGUALES:**

$\mu_{\text{Grupo1}} = \mu_{\text{Grupo2}}$

## PRUEBA ESTADÍSTICA PARA MUESTRAS RELACIONADAS

### GPO1 PRETEST VS. GPO1 POSTEST

Prueba de hipótesis:

**Ho:**  $\mu(\text{pretest-postest})= 0$  No ha habido cambios entre el Pretest y el Postest del Grupo1

**H1:**  $\mu(\text{pretest-postest})\neq 0$  Ha habido cambios entre el Pretest y el Postest del Grupo1

No es necesaria la homogeneidad de varianzas pues ambas pruebas relacionadas provienen de la misma población.

### Prueba T

#### Estadísticos de muestras relacionadas

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1 Tot_Pr	146.5143	70	6.23261	1.05350
Tot_po	151.9714	70	4.84759	.81939

#### Correlaciones de muestras relacionadas

	Media	N	Correlación	Sig.
Par 1 Tot_Pr y Tot_po		70	.970	.000

En las anteriores tablas nos muestran los estadísticos importantes de las dos mediciones el Pretest y el Postest para el Grupo1 y por otra parte nos presenta la correlación entre ambas, el cual dicha correlación es alta: .970 y significativa:  $p=.000$ .

#### Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 Tot_Pr - Tot_po	-5.45714	1.93030	.32628	-6.12022	-4.79406	-16.725	34	.000

En la tabla anterior nos da la prueba t con un  $p=.000$  significativo por lo que se rechaza la hipótesis nula Ho, de que el Pretest y Postest son iguales y se concluye que: El Pretest y El Postest **son diferentes** o sea que se acepta: H1:  $\mu(\text{pretest-postest})\neq 0$

**Por lo que ha habido cambios entre el Pretest y el Postest del Grupo1**

## PRUEBA ESTADÍSTICA PARA MUESTRAS RELACIONADAS

### GPO2 PRETEST VS. GPO2 POSTEST

Prueba de hipótesis:

**Ho:**  $\mu(\text{pretest-postest})= 0$  No ha habido cambios entre el Pretest y el Postest del Grupo2

**H1:**  $\mu(\text{pretest-postest})\neq 0$  Ha habido cambios entre el Pretest y el Postest del Grupo2

No es necesaria la homogeneidad de varianzas pues ambas pruebas relacionadas provienen de la misma población.

### Prueba T

#### Estadísticos de muestras relacionadas

	Media	N	Desviación tip.	Error típ. de la media
Par 1 Tot_Pr	146.5143	70	3.84533	.64998
Tot_po	142.4857	70	3.92107	.66278

#### Correlaciones de muestras relacionadas

Media	N	Correlación	Sig.
Par 1 Tot_Pr y Tot_po	70	.906	.000

En las anteriores tablas nos muestran los estadísticos importantes de las dos mediciones el Pretest y el Postest para el Grupo2 y por otra parte nos presenta la correlación entre ambas, el cual dicha correlación es alta: .906 y significativa:  $p=.000$ .

#### Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación tip.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par1 Tot_Pr - Tot_po	4.02857	1.68882	.28546	3.44844	4.60870	14.112	34	.000

En la tabla anterior nos da la prueba t con un  $p=.000$  significativo por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , de que el Pretest y Postest son iguales y se concluye que: El Pretest y El Postest **son diferentes** o sea que se acepta:  $H_1: \mu(\text{pretest-postest})\neq 0$

**Por lo que ha habido cambios entre el Pretest y el Postest del Grupo2.**

PRUEBA ESTADÍSTICA PARA MUESTRAS INDEPENDIENTES:

**GPO1 POSTEST VS. GPO2 POSTEST**

Prueba de hipótesis:

**Ho:**  $\mu_{\text{Grupo1}} = \mu_{\text{Grupo2}}$  No ha habido cambios entre los grupos 1 y 2 en el Postest

**H1:**  $\mu_{\text{Grupo1}} \neq \mu_{\text{Grupo2}}$  Ha habido cambios entre los grupos 1 y 2 en el Postest

**Prueba T**

**Estadísticos de Grupo**

Grupo	N	Media	Desviación tip.	Error típ. de la media
Tot_Pr Grupo 1	70	151.9714	4.84759	.81939
Grupo 2	70	142.4857	3.92107	.66278

La tabla anterior nos muestra que en promedio los POSTEST son diferentes en ambos grupos, aunque con varianzas diferentes

**Prueba de muestras independientes**

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
Tot_po Se han asumido varianzas iguales	2.556	.114	9.001	68	.000	9.48571	1.05389	7.38271	11.58872
No se han asumido varianzas iguales			9.001	65.154	.000	9.48571	1.05389	7.38104	11.59038

La tabla de la prueba t, en la prueba de igualdad de varianzas de ambos grupos, analizando la primera fila, vemos que como sig=.114 indica que no se rechaza la hipótesis nula y se asume varianzas iguales y por lo tanto

Se analiza la primera fila, donde tenemos sig=.000 es menor a .05, esto indica que es significativo y por tanto:

Se rechaza la hipótesis nula de no diferencias y **se CONCLUYE que el POSTEST EN AMBOS GRUPOS SON DIFERENTES:**

**H1:**  $\mu_{\text{Grupo1}} \neq \mu_{\text{Grupo2}}$  o sea que: Ha habido cambios entre los grupos 1 y 2 en el Postest

### 4.1.3 Resultados obtenidos al aplicar las entrevistas

Littlewood (2014) establece que las actitudes tienen tres componentes: “el componente afectivo consiste de sentimientos que surgen ante ciertos objetos, el componente conductual es una tendencia por actuar de una manera determinada hacia el objeto y el componente cognitivo se refiere a creencias acerca de los objetos, mismas que pueden expresarse con palabras”.

Respecto se realizó la identificación de los tres componentes Cognitivo, Afectivo y Comportamental, respecto a las respuestas proporcionadas por los empleados.

- Comportamental:
  1. Acepto los consejos de mis compañeros para mejorar el trabajo.
  2. Ayudo a mis compañeros cuando me lo piden para para concluir algún trabajo.
  3. Expreso libremente mi opinión cuando considero que las cosas pueden mejorarse.
  4. Escucho la opinión del equipo de trabajo para conformar nuevos proyectos.
  5. Aporto nuevas ideas para mejorar los procesos.
  6. Atiendo con interés a las personas en el trabajo.
  7. Reconozco las buenas ideas de los demás.
  8. Preparo con anticipación el trabajo que debo entregar a mis superiores.
  9. Apoyo a mi equipo de trabajo para lograr las metas.
  10. Demuestro con el ejemplo la importancia de ser puntuales.
  11. Asisto a los eventos que me convoca la mi jefe.
  
- Afectivo:
  12. Me agrada tener comunicación con mi equipo de trabajo.
  13. Disfruto el trabajo por objetivos o metas.
  14. Me gusta cumplir y entregar el trabajo a tiempo.
  15. Siento que es necesario trabajar en equipo.
  16. Me desagradan bastante las conversaciones de radio pasillo.
  17. Siento que mi trabajo es importante para el país.
  18. Me siento orgulloso de la organización a la que pertenezco.

19. Disfruto la capacitación que proporciona la organización.
20. Me desagrada perder el tiempo en el trabajo.
21. Me gusta mi trabajo.

- Cognitivo:

22. Pienso en conservar mi trabajo.
23. Sé que cuento con las herramientas necesarias para desempeñar mi trabajo
24. Pienso en la importancia de realizar mi trabajo con calidad.
25. Conozco las políticas de mi organización.
26. Entiendo las responsabilidades de mi trabajo.
27. Reflexione sobre mejores formas de trabajar.
28. Entiendo mis derechos y obligaciones como trabajador.
29. Conozco la importancia de capacitarme.

Con base en las respuestas que se obtuvieron al concentrar la totalidad de las entrevistas (140) puede observarse basado en la frecuencia de respuesta que el componente comportamental de las actitudes es el más presentado, seguido del componente afectivo y por último el cognitivo.

## **4.2 Análisis de la Información**

A continuación se presenta el tratamiento de la información obtenida respecto a los estadísticos de prueba aplicados al instrumento y con respecto al análisis de los datos obtenidos en las aplicaciones correspondientes.

### **4.2.1 Análisis estadístico de validez y confiabilidad del Test de actitud laboral**

“Analizar el instrumento de recolección de datos (cuestionario) Test de Actitud Laboral con sus respectivos ítems, con el fin de demostrar estadísticamente la Confiabilidad y Validez del Instrumento (ejercicio metodológico)”.

## Procesamiento

El presente trabajo es con el objetivo de encontrar la confiabilidad y validez del instrumento de medición (Ítems del cuestionario y el cuestionario mismo)

Partiendo del hecho de que toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: **confiabilidad y validez**.

Ya que si los resultados no son consistentes; no se puede “confiar” en ellos.

Para ello este documento está organizado en dos partes principalmente, en la primera se hacen las representaciones en tablas del Indicador Alpha de Cronbach con el número de Ítems procesados, en la segunda se detallan los resultados de la evaluación de la validez del constructo que fueron realizadas mediante las pruebas de correlación de Pearson entre los Ítems, para la clasificación de la fuerza de correlación entre las variables: ITEM01, ITEM02, ITEM03... a ITEM40

Los resultados de esta análisis pretenden que una relación entre números es por sí misma una explicación de la realidad, sin olvidar que tales relaciones son simples descripciones que a su vez necesitan de una explicación, se debe tener en cuenta que la conducta del individuo, responde muchas veces a factores volátiles no controlables.

La información original se capturó en una base de datos en Excel y los datos se adecuaron y procesaron en SPSS versión 22.0. Para la confiabilidad se utilizó el indicador Alpha de Cronbach para estos casos, y para la validez se utilizaron los coeficiente  $r$  de Pearson por cada variables y se analizaron las que tenían mayor correlación.

## OBJETIVO ESPECÍFICO

- Demostrar estadísticamente que los instrumentos pasan las pruebas de Confiabilidad y Validez de los siguientes:

Instrumento de recolección de datos

- TEST DE ACTITUD LABORAL

Se trata de un estudio metodológico, para intentar responder a la siguiente premisa: ¿Cómo se relacionan los ítems con las actitudes del personal de la organización en donde se realizó el estudio?

### **Población muestra:**

La población del estudio fue compuesta por 29 trabajadores de la prueba piloto que permitieron la recolección de datos.

### **Los sujetos del estudio o unidades de análisis fueron**

29 trabajadores que concordaron en participar del estudio, contestando el término de consentimiento libre y esclarecido y retornando el instrumento de recolección de datos con sus respectivas respuestas.

## **ESTADÍSTICA INFERENCIAL**

### **PRUEBA de CONFIABILIDAD Y VALIDEZ**

El objetivo general es determinar la validez y confiabilidad del instrumento mencionado. Esta es una investigación metodológica, por eso comenzamos con algunos conceptos.

### **METODOLOGÍA:**

*La confiabilidad* se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Por otra parte *La validez*, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Cabe agregar que *un instrumento de medición puede ser confiable pero no necesariamente válido* (un aparato, por ejemplo puede ser consistente en los resultados que produce, pero no medir lo que pretende). **Por ello es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido.**



### ***La confiabilidad, test estadístico: Alpha de Cronbach***

En este trabajo, la valoración de la fiabilidad de las medidas se ha utilizado el Alfa de Cronbach, que es el indicador más ampliamente utilizado para este tipo de análisis. Para el análisis de confiabilidad en lo que se refiere a la consistencia interna de sus ítems, fue calculado el Coeficiente Alfa de Cronbach, se entiende que, no habiendo fallas, cuanto más alto es el coeficiente, más confiable es el instrumento. De ese modo, consideramos valores por arriba de 0,70 como muy adecuados para este estudio. El nivel de significancia adoptado para las pruebas de hipótesis del estudio fue de 0,05.

Específicamente presento las escalas del alfa de Cronbach

- por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable;
- entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel **aceptable frágil**;
- entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel bueno moderado;
- entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel bueno aceptable;
- entre 0,8-0,9 se podría calificar como de un nivel muy bueno,
- superior a 0,9 sería excelente.

### ***La validez, test estadístico: r de Pearson***

En este trabajo la validez de contenido de las escalas se sustenta en el riguroso procedimiento que se ha seguido en el desarrollo de las escalas recogidas en el cuestionario.

Para la evaluación de la **validez** de constructo fueron realizadas pruebas de correlación de Pearson entre los Ítems. Para la clasificación de la fuerza de correlación entre las variables:

- valores próximos de 0,30 como satisfactorios,
- entre 0,30 a 0,50 de moderada magnitud,
- por arriba de 0,50 de fuerte magnitud y
- valores por debajo de 0,30 de poco valor para la práctica,

Mismos que se verifican si estadísticamente sean significativos.

Para nuestro caso se someten a estos estadísticos el siguiente instrumento:

### **TEST DE ACTITUD LABORAL**

- INSTRUMENTO (40 VARIABLES O ÍTEMS, 29 UNIDADES DE ANÁLISIS (PRUEBA PILOTO))

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	29	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	29	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

En este cuadro se muestra que se procesaron 29 unidades de análisis sin ninguna excluida o datos perdidos.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.567	40

En la tabla anterior se presenta la confiabilidad del cuestionario de 40 ítems, que presentó un alfa de Cronbach de **0.567**, **considerándose un nivel de fiabilidad apenas aceptable un poco débil**, en la validación del instrumento.

En la siguiente tabla se presenta en la columna 4 las *correlaciones de cada ítem con el instrumento* y también en la última columna la *confiabilidad de la escala* (Alpha de Cronbach) *si el ítem correspondiente fuera eliminado, en su caso*.

ESTADISTICOS TOTAL ELEMENTO	
1	SE SIENTE ANSIOSO SI TIENE QUE HABLAR CON SU JEFE
2	LE LASTIMA FACILMENTE QUE SUS COMPAÑEROS CRITIQUEN SU FORMA DE TRABAJAR
3	SE AISLA DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO
4	TIENE CAMBIOS DE HUMOR DENTRO DE SU TRABAJO
5	SIENTE INCOMODIDAD CUANDO INGRESA NUEVO PERSONAL
6	SE DISTRAE FRECUENTEMENTE EN SU TRABAJO
7	LE CUESTA TRABAJO EXPRESARSE CON SUS COMPAÑEROS
8	SE DESANIMA FACILMENTE CUANDO CRITICAN NEGATIVAMENTE SU TRABAJO
9	SIENTE PRESION CUANDO SU JEFE LE SOLICITA ALGUNA INFORMACION
10	SE PRESIONA FACILMENTE CUANDO LAS COSAS TIENEN QUE SALIR RAPIDAMENTE
11	LE MOLESTA LA OBSERVACION DE SUS COMPAÑEROS DURANTE SU TRABAJO
12	DUDA EN INTERVENIR EN UNA DISCUSION O EN UN DEBATE CON SUS COMPAÑEROS
13	SE COHIBE FRENTE A SU JEFE INMEDIATO
14	CARECE DE CONFIANZA EN SUS HABILIDADES Y O CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR UNA NUEVA FUNCION DENTRO DE SU TRABAJO
15	DISMINUYE EL RENDIMIENTO DE SUS FUNCIONES CUANDO LE CRITICAN SU TRABAJO
16	SIENTE INCOMODIDAD ANTE SUS COMPAÑEROS CON RESPECTO A SU APARIENCIA AUN CUANDO ESTE PRESENTABLE
17	SIENTE QUE OTRAS PERSONAS TRABAJAN MEJOR QUE USTED
18	ES DIFICIL PARA USTED TOMAR DECISIONES SI NO ESTA SU JEFE
19	HA CRITICADO ABIERTAMENTE LAS CONDUCTAS, IDEAS U OPINIONES DE SUS COMPAÑEROS
20	USUALMENTE TIENE CONFIANZA EN USTED, CUANDO TIENE QUE ENTREGAR UN TRABAJO RÁPIDAMENTE
21	ES DIFICIL PARA USTED LA TOMA DE DECISIONES SI NO SE ENCUENTRA SU JEFE
22	TIENE DISPOSICION PARA SALIR DE SU RUTINA DE TRABAJO
23	SE LE DIFICULTA PREGUNTAR EL "POR QUE", CUANDO SE LE INDICA QUE SU TRABAJO ESTA MAL, SABIENDO USTED QUE SU TRABAJO ESTA CORRECTO
24	EVITA HABLAR EN UNA JUNTA DE TRABAJO
25	INSISTE EN DISCUTIR CON UN COMPAÑERO QUE NO DESEA CONTINUAR LA DISCUSION
26	SE LE DIFICULTA EXPRESAR LO QUE SIENTE CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO
27	SE ALTERA SI LE OBSERVAN TRABAJAR
28	TIENE DIFICULTAD DE MANTENER EL CONTACTO VISUAL CLANDO HABLA CON SU JEFE
29	MANIFIESTA ENOJO POR RECIBIR CRÍTICAS NEGATIVAS POR PARTE DE SUS COMPAÑEROS
30	HABLA CON SU JEFE FRECUENTEMENTE PARA QUE CAMBIEN A UN COMPAÑERO DE TRABAJO, QUE SOLO PASA EL TIEMPO PLATICANDO O HABLANDO POR TELEFONO EN HORAS LABORALES
31	FRECUENTEMENTE TOMA DECISIONES POR SU JEFE INMEDIATO
32	CON FRECUENCIA PIDE AYUDA O PEQUEÑOS FAVORES A SLS COMPAÑEROS DE OFICINA
33	DUDA USTED CUANDO MANIFIESTA A SU JEFE SUS PUNTOS DE VISTA Y EXPRESA SU OPINIÓ
34	CON FRECUENCIA ACEPTA PETICIONES DE SUS COMPAÑEROS, AUN CUANDO USTED NO ESTE DE ACUERDO
35	TIENE DIFICULTAD PARA ELOGIAR EL TRABAJO DE SUS COMPAÑEROS
36	USA GRITOS O TACTICAS DE INTIMIDACION PARA LOGRAR QUE ALGUIEN HAGA LO QUE USTED DESEA
37	USUALMENTE EN LAS JUNTAS DE TRABAJO, USTED DOMINA LAS CONVERSACIONES
38	CUANDO INGRESA A UN TRABAJO, TIENE DIFICULTAD PARA PRESENTARSE E INICIAR LA CONVERSACIÓN CON SUS NUEVOS COMPAÑEROS
39	SIEMPRE PIDE PERDON O ESTA DISCULPANDOSE CUANDO ALGO SALE MAL
40	SIEMPRE RECIBE HALAGOS POR PARTE DE SU JEFE

Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
72.83	57.076	.077	.565
73.24	55.190	.309	.550
73.14	56.052	.222	.556
73.31	58.007	-.034	.571
73.45	58.685	-.171	.575
73.34	57.234	.091	.564
73.10	53.739	.465	.537
73.14	54.837	.388	.546
73.10	54.596	.360	.545
72.72	55.135	.168	.557
73.10	50.810	.586	.515
72.72	53.778	.230	.549
73.34	54.163	.493	.540
73.31	53.436	.572	.533
73.38	53.601	.605	.534
73.41	54.608	.624	.541
72.83	55.576	.269	.553
72.76	54.690	.359	.546
73.03	61.249	-.349	.600
70.59	51.966	.232	.547
72.86	52.980	.474	.533
71.07	55.781	.062	.571
73.14	53.480	.502	.535
72.28	54.207	.096	.570
73.31	57.793	-.002	.569
71.24	57.904	-.085	.599
73.31	52.865	.652	.528
73.28	54.421	.248	.549
73.31	56.507	.194	.559
73.38	58.744	-.156	.576
73.21	60.741	-.271	.599
71.45	52.113	.264	.543
70.97	60.463	-.207	.615
71.34	55.734	.029	.580
72.79	50.027	.523	.513
73.52	58.330	-.139	.571
72.24	61.261	-.265	.611
71.34	62.805	-.344	.623
71.69	51.722	.308	.537
71.93	56.495	.042	.571

Las correlaciones de los 40 Ítems son significativas pues 33 son superiores a 0.100, por lo que puede decirse que son válidas para el instrumento.

EXCEPTO:

<b>Correlación elemento-total corregida</b>		
ITEM01	SE SIENTE ANSIOSO SI TIENE QUE HABLAR CON SU JEFE	0.077
ITEM04	TIENE CAMBIOS DE HUMOR DENTRO DE SU TRABAJO	-0.034
ITEM06	SE DISTRAE FRECUENTEMENTE EN SU TRABAJO	0.091
ITEM22	ESTA DISPUESTO A SALIR DE LA RUTINA DE TRABAJO	0.062
ITEM24	EVITA HABLAR EN UNA JUNTA DE TRABAJO	0.096
ITEM25	INSISTE EN DISCUTIR CON UN COMPAÑERO QUE NO DESEA CONTINUAR LA DISCUSION	-0.002
ITEM40	SIEMPRE RECIBE HALAGOS POR PARTE DE SU JEFE	0.042

Por lo que se procedió a eliminar del instrumento los que se presentaron por debajo de este parámetro, o al menos no considerarlos dentro de los ítems para operar los valores de las escalas, debido que al **OBSERVAR QUE SI SE ELIMINAN ESTAS VARIABLES EL NIVEL DE CONFIABILIDAD MEJORA BASTANTE, OSCILANDO SU VALOR DE .567 a .615** muy significativo, POR TANTO, A CRITERIO DEL INVESTIGADOR SE ELIMINARON DE LA TABLA ANTERIOR LOS SIGUIENTES:

**01, 04, 06, 22, 24, 25 Y 40.**

**Conclusiones del piloteo:**

- El Instrumento "Test de Actitud Laboral SE PRESENTÓ ORIGINALMENTE COMO APENAS CONFIABLE" pues el indicador Alpha de Cronbach presentó un nivel de fiabilidad apenas aceptable un poco débil (0.567)
- En general los Ítems P1, P2, P3,... P40 cercanos al valor r de Pearson cerca de .300 apenas pasaron la prueba de validez.
- No obstante que las dimensiones Estabilidad y Claridad y coherencia en la Dirección no superan los indicadores de Alpha de Cronbach en general no afectan mucho el instrumento.

Por lo que el que suscribe, considera la eliminación de los Ítems mencionados para mejorar la buena medición y confiabilidad del instrumento.

Por lo anterior el instrumento final para aplicación y los estadísticos correspondientes se presentan a continuación:

#### TEST DE ACTITUD LABORAL

- INSTRUMENTO (33 VARIABLES O ÍTEMS, 29 UNIDADES DE ANÁLISIS (PRUEBA PILOTO))

##### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	29	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	29	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

En este cuadro se muestra que se procesaron 29 unidades de análisis sin exclusión o datos perdidos.

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.614	33

En la tabla anterior se presenta la confiabilidad del cuestionario de 33 ítems, que presentó un alfa de Cronbach de **0.614**, **considerándose un nivel de fiabilidad bueno moderado**, en la validación del instrumento.



ESTADISTICOS TOTAL ELEMENTO

1	LE LASTIMA FACILMENTE QUE SUS COMPAÑEROS CRITIQUEN SU FORMA DE TRABAJAR
2	SE AISLA DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO
3	SIENTE INCOMODIDAD CUANDO INGRESA NUEVO PERSONAL
4	LE CUESTA TRABAJO EXPRESARSE CON SUS COMPAÑEROS
5	SE DESANIMA FACILMENTE CUANDO CRITICAN NEGATIVAMENTE SU TRABAJO
6	SIENTE PRESION CUANDO SU JEFE LE SOLICITA ALGUNA INFORMACION
7	SE PRESIONA FACILMENTE CUANDO LAS COSAS TIENEN QUE SALIR RAPIDAMENTE
8	LE MOLESTA LA OBSERVACION DE SUS COMPAÑEROS DURANTE SU TRABAJO
9	DUDA EN INTERVENIR EN UNA DISCUSION O EN UN DEBATE CON SUS COMPAÑEROS
10	SE COHIBE FRENTE A SU JEFE INMEDIATO
11	CARECE DE CONFIANZA EN SUS HABILIDADES Y O CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR UNA NUEVA FUNCION DENTRO DE SU TRABAJO
12	DISMINUYE EL RENDIMIENTO DE SUS FUNCIONES CUANDO LE CRITICAN SU TRABAJO
13	SIENTE INCOMODIDAD ANTE SUS COMPAÑEROS CON RESPECTO A SU APARIENCIA AUN CUANDO ESTE PRESENTABLE
14	SIENTE QUE OTRAS PERSONAS TRABAJAN MEJOR QUE USTED
15	ES DIFICIL PARA USTED TOMAR DECISIONES SI NO ESTA SU JEFE
16	HA CRITICADO ABIERTAMENTE LAS CONDUCTAS, IDEAS U OPINIONES DE SUS COMPAÑEROS
17	USUALMENTE TIENE CONFIANZA EN USTED, CUANDO TIENE QUE ENTREGAR UN TRABAJO RÁPIDAMENTE
18	ES DIFICIL PARA USTED LA TOMA DE DECISIONES SI NO SE ENCUENTRA SU JEFE
19	SE LE DIFICULTA PREGUNTAR EL "POR QUE", CUANDO SE LE INDICA QUE SU TRABAJO ESTA MAL, SABIENDO USTED QUE SU TRABAJO ESTA CORRECTO
20	SE LE DIFICULTA EXPRESAR LO QUE SIENTE CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO
21	SE ALTERA SI LE OBSERVAN TRABAJAR
22	TIENE DIFICULTAD DE MANTENER EL CONTACTO VISUAL CUANDO HABLA CON SU JEFE
23	MANIFIESTA ENOJO POR RECIBIR CRÍTICAS NEGATIVAS POR PARTE DE SUS COMPAÑEROS
24	HABLA CON SU JEFE FRECUENTEMENTE PARA QUE CAMBIEN A UN COMPAÑERO DE TRABAJO, QUE SOLO PASA EL TIEMPO PLATICANDO O HABLANDO POR TELEFONO EN HORAS LABORALES
25	FRECUENTEMENTE TOMA DECISIONES POR SU JEFE INMEDIATO
26	CON FRECUENCIA PIDE AYUDA O PEQUEÑOS FAVORES A SUS COMPAÑEROS DE OFICINA
27	DUDA USTED CUANDO MANIFIESTA A SU JEFE SUS PUNTOS DE VISTA Y EXPRESA SU OPINIÓN
28	CON FRECUENCIA ACEPTA PETICIONES DE SUS COMPAÑEROS, AUN CUANDO USTED NO ESTE DE ACUERDO
29	TIENE DIFICULTAD PARA ELOGIAR EL TRABAJO DE SUS COMPAÑEROS
30	USA GRITOS O TACTICAS DE INTIMIDACION PARA LOGRAR QUE ALGUIEN HAGA LO QUE USTED DESEA
31	USUALMENTE EN LAS JUNTAS DE TRABAJO, USTED DOMINA LAS CONVERSACIONES
32	CUANDO INGRESA A UN TRABAJO, TIENE DIFICULTAD PARA PRESENTARSE E INICIAR LA CONVERSACIÓN CON SUS NUEVOS COMPAÑEROS
33	SIEMPRE PIDE PERDON O ESTA DISCULPANDOSE CUANDO ALGO SALE MAL

Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
56.14	45.123	.332	.596
56.03	46.392	.174	.607
56.34	48.377	-.150	.621
56.00	44.571	.383	.592
56.03	45.749	.270	.601
56.00	45.286	.287	.599
55.62	45.315	.157	.608
56.00	42.571	.454	.578
55.62	45.458	.110	.614
56.24	44.333	.497	.587
56.21	44.670	.424	.591
56.28	43.778	.618	.581
56.31	45.436	.479	.595
55.72	46.207	.187	.606
55.66	44.805	.362	.594
55.93	49.281	-.199	.637
53.48	42.616	.209	.604
55.76	43.404	.458	.582
56.03	44.606	.382	.592
56.21	44.099	.511	.585
56.17	45.219	.184	.605
56.21	45.956	.285	.602
56.28	47.993	-.059	.619
56.10	48.310	-.101	.633
54.34	41.591	.320	.586
53.86	47.980	-.102	.652
54.24	44.761	.081	.624
55.69	40.936	.492	.567
56.41	47.966	-.067	.617
55.14	48.337	-.111	.644
54.24	51.761	-.323	.671
54.59	41.323	.362	.580



En la anterior tabla se presentan en la columna 4 las correlaciones de cada ítem con el instrumento y también en la última columna la confiabilidad de la escala (Alpha de Cronbach) si el ítem correspondiente fuera eliminado, en su caso.

Las correlaciones de los 33 ítems son significativas pues en general los 33 son próximos a .300, por lo que puede decirse que son válidas para el instrumento.

#### **Confiabilidad y Validez finales del instrumento:**

- El Instrumento "Test de Actitud Laboral" **ES CONFIABLE** pues el indicador Alpha de Cronbach presentó un nivel de fiabilidad bueno moderado (0.614)
- En general los ítems P1, P2, P3,... P32 cercanos al valor r de Pearson en su mayoría próximos a .300 son satisfactorios por lo que pasan la PRUEBA DE VALIDEZ

### **4.3 Discusión de los resultados obtenidos**

#### Análisis Cuantitativo

Comparativos:

Pretest de inicio entre los dos Grupos:

No existen diferencias significativas en las actitudes entre los grupos.

Pretest - Postes grupo 1:

Existen diferencias en los resultados, la aplicación Postes presenta puntuaciones superiores.

Pretest - Postes Grupo 2:

Las puntuaciones se mantienen.

Postes Grupo 1 vs. Postest Grupo 2:

Las diferencias se puntualizan en sentido positivo. En este comparativo es en donde las puntuaciones tienen mayor incremento.

GPO1 inicio VS. GPO2 inicio ---- = (diferencias no significativas)

GPO1 inicio VS. GPO1 fin ---- ≠ fin >

GPO2 inicio VS. GPO2 fin ---- = (diferencias no significativas)

GPO1 fin VS. GPO2 fin ---- ≠ GPO1 fin >

### Análisis Cualitativo

Con referencia a las declaraciones que el personal proporciona “al finalizar” el proceso de CAPACITACIÓN, se obtuvieron las siguientes respuestas, las cuales fueron categorizadas por su frecuencia:

- Proporciona nuevos conocimientos al personal de nuevo ingreso.
- Se entiende la importancia de la organización a la que se acaba de ingresar.
- Este tipo de capacitación debe ser permanente y actualizada.
- Es una capacitación necesaria para el trabajo.
- La información sobre las prestaciones es de utilidad.

### Prueba de Hipótesis

Se acepta H1: La capacitación proporcionada al personal de nuevo ingreso fue evaluada de forma modular y final, por lo que el aprendizaje resulto ser condicionante para continuar el proceso, los resultados obtenidos reflejan cambios en las actitudes medidas al inicio y al finalizar.

Respecto al comparativo realizado entre los Grupos 1 y 2 se observa que ambos tienen desde el inicio actitudes positivas hacia la organización sin embargo, al proporcionar el proceso de capacitación para el Grupo 1, se identificó un incremento en las actitudes positivas en las opciones de respuesta, POR LO QUE LA CALIFICACIÓN INICIAL INCREMENTA. Se observó diferencia con el Grupo 2 el cual mantiene las respuestas de origen a fin sin una diferencia significativa.

A través de la prueba de hipótesis se determina que la capacitación propicia un incremento en sentido positivo sobre las actitudes laborales del personal de nuevo ingreso.

# Conclusiones

## Conclusiones

Si bien es cierto que el tema de las actitudes fue motivo de estudio en el siglo pasado, su vigencia e importancia para las organizaciones continúa, al ejercer la función de administrar el recurso más valioso con el que cuentan, su personal. Diversas estrategias y técnicas han aparecido dentro del campo de las ciencias sociales, con el objeto de comprender, explicar y ofrecer herramientas para la Administración del Personal sin embargo, el tema de las actitudes ha quedado atrapado en el interior de las competencias laborales, restándole la importancia y el papel fundamental que ejerce en las organizaciones.

Es muy claro que si el personal no conoce la función que va a realizar puede aprender a realizarla, en este sentido, si no cuenta con la habilidad para ejercer dicha función, a través de la práctica puede entrenar sin embargo, el problema principal es si no desea realizarla o tiene que realizarla forzosamente. He aquí la esencia del tema de la presente investigación.

En esta investigación se trataron dos variables: el aprendizaje el cual es relativamente permanente y, las actitudes que pueden transformarse a través del tiempo sin embargo, es importante demostrar a quienes tienen el poder de la toma de decisiones dentro de las organizaciones, que estos elementos son fundamentales para la consecución de los objetivos de cualquier organización y que, en la medida que los administradores atendamos correctamente estas necesidades, provocaremos que el personal se encuentre con mayor disposición hacia el trabajo y la organización.

La capacitación ha sido trastocada desde todos los enfoques posibles, se le ha otorgado capacidades para mejorar a las organizaciones en todos los sentidos sin embargo, es necesario que utilicemos con mesura y objetividad esta herramienta, ya que si contribuye a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, no significa con lo antes dicho que arregle el entorno laboral en su totalidad. Debe atribuírsele entonces a la capacitación los alcances y beneficios que realmente posee a través de un proceso planeado, dirigido y controlado.

Respecto a las actitudes, se considera que al ser un elemento que se modifica a través del tiempo, derivado de las experiencias a las que se encuentra expuesto el personal de cualquier organización y a su propio aprendizaje en interacción, no es necesario su tratamiento o se desconoce. El motivo de la presente investigación y que se sustenta en los resultados obtenidos, busca posicionar a las actitudes como un elemento que agrega valor a la organización y, el cual, debe ser tratado durante todo el proceso en que el personal tiene una relación con la organización, desde el ingreso o contratación hasta el retiro.

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, he determinado que la inducción administrada para el personal de nuevo ingreso, con orientación a la evaluación de conocimientos, fortalece sus actitudes con tendencia positiva hacia la organización y hacia el trabajo.

Con base en lo anterior se puede establecer que la capacitación, en particular la inducción para el personal de nuevo ingreso, propicia la alineación de las actitudes del personal de reciente contratación, en sentido positivo hacia el trabajo y la organización a la que está ingresando.

El autor determina que la inducción de personal a través del aprendizaje favorece actitudes positivas hacia la organización y así el trabajo pero éste es el principio del trabajo que debe de realizar el administrador de recursos humanos Si considera que este primer esfuerzo suficiente está equivocado debe reforzar las actitudes a través de distintas acciones tales como la capacitación y evaluación del desempeño encuesta de clima laboral entre otras.

Con base en la revisión de Investigaciones realizadas sobre el tema de actitudes se encontró que en los empleados de las organizaciones sean de producción o servicios, existen actitudes que se pueden mejorar en el contexto laboral. Por tal motivo los hallazgos encontrados en la presente investigación, demuestran el incremento en las actitudes en sentido positivo hacia el trabajo, utilizando a la capacitación como el elemento que produce dicho de cambio.

Resulta muy importante especificar que a pesar de que el conseguir empleo es una posibilidad natural para que el personal tenga una referencia inicial positiva hacia la organización que lo contrata, se concluye que los mecanismos de capacitación iniciales como la inducción de personal, presentada de forma planeada, estructurada pero principalmente orientada hacia la evaluación de nuevos conocimientos en el personal capacitado, propicia un mejoramiento en la actitudes de inicio. En resumen la inducción de personal propicia un mayor y más rápido acercamiento entre el nuevo empleado y la organización y como consecuencia, una mejor actitud laboral.

Respecto al proceso de aprendizaje del personal que participo en el estudio, es muy importante determinar que, con base en sus respuestas, el contenido e información resulta ser relevante para quienes reciben la inducción de personal, por lo que a pesar de no realizar una valoración específica sobre sus efectos motivacionales, es evidente que de forma actitudinal existe una muestra de aprobación positiva hacia el trabajo.

Por los resultados obtenidos se puede concluir que la inducción de personal propicia las actitudes laborales positivas, sin embargo es importante reforzarlas durante la vida laboral del empleado, derivado de que tienen tendencia a cambiar, así como el mismo aprendizaje es relativamente permanente.

Como perspectiva a desarrollar un mayor conocimiento en el tema de actitudes, continuaré con esta línea de investigación realizando un proceso de capacitación en etapas intermedia y final de la vida laboral de los empleados, así como contemplar otras variables interventoras tales como: clima laboral, condiciones generales de trabajo, sueldos y salarios, evaluación del desempeño, entre otros.

# **Bibliografía**

**Bandura, A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.**

**Baron, Robert A. (1995). *Psicología*. (3ª edición. México: Prentice Hall.**

**Bohlander, George; Sherman Arthur; Snell, Scott. (2001). *Administración de recursos humanos*. (12ª edición). México: Thomson Editores.**

**Bruce, Anne; Pepitone, James S. *Tenga a su equipo motivado*. (2002). Madrid: McGraw-Hill.**

**Dessler, Gary. (2001). *Administración de personal*. (8ª ed). México: Pearson Educación.**

**Dragonetti, Nicola C.; Edvinsson, Leif; Ross, Göran; Ross, Johan. *Capital intelectual: El valor intangible de la empresa*. (2001). Barcelona: Paidós Ibérica.**

**Flippo, Edwin B. (1982). *Principios de administración de personal*. México: McGraw-Hill.**

**Grados, Jaime A. (2014) *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. (4ª ed). México: El Manual Moderno.**

**Ibarra González, Víctor Hugo; Macías Núñez, Nora Isela; y Moyano González, Aurora. (2014). *Capacitación bajo un enfoque sistémico*. México: Trillas.**

**Koonts, H. (1998). *Administración de personal: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.**

**Littlewood, Zimmerman H., *Antecedentes de la intención de permanencia en una institución financiera de microcréditos*, tesis doctoral, Universidad**



Nacional Autónoma de México, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, México, 2014.

Maggi Yáñez, Rolando Emilio. (1997). *Desarrollo humano y calidad: Valores y actitudes*. México: Limusa.

Mendoza Núñez, Alejandro. (2012). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. (5ª edición). México: Trillas.

Mondy, W; Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.

Nicholson, Trish. (1994). *Cómo mejorar su equipo de trabajo. 52 claves para ser un jefe ideal*. Bogotá: Tercer Mundo.

Palomo Vadillo, María Teresa. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (5ª edición). Madrid: ESIC Editorial.

Rodríguez, M. E., Austria T. H. (1991) *Formación de instructores*. México: Ed. McGraw-Hill.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (1997). *Administración moderna de personal*. (3ª edición). México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales.

Romero, B. (1977). *La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna*. México: CECOSA.

Sánchez Barriga, F. *Técnicas de administración de Recursos Humanos*. México: 1986. I.P.N.

Schein, E. (1975). *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice Hall.

Schunk, D. H. (1997). (2ª ed). *Teorías del aprendizaje*. México: Prentice Hall.

**Siliceo, A. (1991). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.**

**Sprenger, Reinhard K. *El mito de la motivación: Cómo escapar de un callejón sin salida*. (2005). Madrid: Díaz de Santos.**

**Torres Solis, Jose R. (1999). “*Guion Metodológico para Propuesta de Investigación*”. Universidad Autónoma de Chiapas.**

**Vargas, Victoria. (1991). *El proceso de comunicación*. En *Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial*. México: Trillas.**

**Velázquez Mastretta, Gustavo. (2005). *Equipos de alto rendimiento: Para jefes de alto rendimiento*. México: Publidisa.**

# **Anexos**

## Anexo 1. Instrumento para evaluar aprendizaje

### EJERCICIO 1 (Capítulo 1)

<b>Rocío vive en la capital y Alfredo vive en un pequeño pueblo. Ambos concursaron por un puesto en el Servicio Profesional de Carrera (SPC) en la Administración Pública Federal (APF) y están siendo considerados. Con base en el ejemplo, ¿qué principio se refleja en esta situación?</b>	
<input type="checkbox"/>	Imparcialidad.
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Equidad.</b>
<input type="checkbox"/>	Objetividad.
<input type="checkbox"/>	Igualdad.

### EJERCICIO 2 (Capítulo 1)

<b>De acuerdo con la cobertura del SPC en la APF, ¿qué afirmación es correcta?</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>El Director General es uno de los rangos incluidos.</b>
<input type="checkbox"/>	Aplica en 78 Dependencias.
<input type="checkbox"/>	Promueve los puestos de Director mediante cursos privados.
<input type="checkbox"/>	No privilegia, los conocimientos, la igualdad de oportunidades y el mérito.

### EJERCICIO 3 (Capítulo 1)

<b>El SPC es un Sistema que:</b>	
<input type="checkbox"/>	Permite el ingreso solamente de profesionales universitarios a puestos de la APF.
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Busca atraer a los mejores aspirantes, según sus méritos y con igualdad de oportunidades.</b>
<input type="checkbox"/>	Promueve que las personas realicen una carrera profesional aunque no tengan tiempo para sus funciones.
<input type="checkbox"/>	No permite garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública.

### EJERCICIO 4 (Capítulo 1)

<b>Considerando la estructura del Sistema del SPC en la APF, ¿cuál de los siguientes no es un Subsistema?</b>	
<input type="checkbox"/>	Planeación de recursos humanos.
<input type="checkbox"/>	Capacitación y certificación.
<input type="checkbox"/>	Separación.
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Reclutamiento y selección.</b>

### EJERCICIO 5 (Capítulo 1)

<b>¿Cuántos son los principios rectores que orientan el funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera?</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>Ocho.</b>
<input type="checkbox"/>	Cuatro.
<input type="checkbox"/>	Doce.
<input type="checkbox"/>	Seis.

### EJERCICIO 6 (Capítulo 1)

<b>Se refiere al cumplimiento oportuno de los objetivos establecidos, empleando de manera racional, honesta y responsable los recursos disponibles. ¿A qué principio corresponde esta descripción?</b>	
<input type="checkbox"/>	Legalidad.
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Eficiencia.</b>
<input type="checkbox"/>	Objetividad.
<input type="checkbox"/>	Calidad.

### EJERCICIO 7 (Capítulo 1)

<b>Es la actuación basada en elementos que puedan acreditar plenamente el cumplimiento de los supuestos previstos en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, su Reglamento y en las demás disposiciones jurídicas aplicables, sin prejuzgar o atender apreciaciones carentes de sustento. ¿A qué principio corresponde esta descripción?</b>	
<input type="checkbox"/>	Legalidad.
<input type="checkbox"/>	Eficiencia.
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Objetividad.</b>
<input type="checkbox"/>	Calidad.

### EJERCICIO 8 (Capítulo 1)

<b>Es la igualdad de oportunidades, sin discriminación por razones de edad, raza o etnia, condiciones de salud, capacidades diferentes, religión o credo, estado civil, condición social o preferencia política. ¿A qué principio corresponde esta descripción?</b>	
<input type="checkbox"/>	Objetividad.
<input type="checkbox"/>	Calidad.
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Equidad.</b>
<input type="checkbox"/>	Equidad de Género.

### EJERCICIO 9 (Capítulo 1)

<b>Una dependencia sujeta a la Ley del Servicio Profesional de Carrera está haciendo un inventario de materiales de oficina para comprar solo lo que hace falta y no desperdiciar recursos al cumplir sus objetivos. ¿Cuál principio se refleja en esta situación?</b>	
<input type="checkbox"/>	Objetividad.
<input type="checkbox"/>	Calidad.
<input type="checkbox"/>	Competencia por mérito.
<input type="checkbox"/>	<b>Eficiencia.</b>

### EJERCICIO 10 (Capítulo 3)

<b>¿Cuál de las siguientes afirmaciones, no corresponde a funciones del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos?</b>	
<input type="checkbox"/>	Registrar y procesar información para definir los perfiles y requerimientos de los puestos.
<input type="checkbox"/>	Elaborar estudios para determinar las necesidades futuras de la APF.
<input type="checkbox"/>	<b>Notificar las actualizaciones del Servidor Público de Carrera al operador RUSP.</b>
<input type="checkbox"/>	Calcular las necesidades cuantitativas del personal.

### EJERCICIO 11 (Capítulo 3)

<b>Se encarga de regular los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al sistema. ¿A cuál Subsistema corresponde esta descripción?</b>	
<input type="checkbox"/>	Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.
<input type="checkbox"/>	Subsistema de Separación.
<input type="checkbox"/>	<b>Subsistema de Ingreso.</b>
<input type="checkbox"/>	Subsistema de Desarrollo Profesional.

### EJERCICIO 12 (Capítulo 3)

<b>El reclutamiento se lleva a cabo a través de las convocatorias públicas y abiertas. Identifique que datos no se incluyen en una convocatoria.</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>El lugar y fecha donde se creó el puesto que está en el concurso.</b>
<input type="checkbox"/>	Los puestos sujetos a concurso.
<input type="checkbox"/>	Los requisitos y lineamientos generales para los exámenes.
<input type="checkbox"/>	El perfil que deben cubrir los aspirantes.

### EJERCICIO 13 (Capítulo 3)

<b>El proceso de selección para ingresar al Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal tiene una serie de etapas. Identifique de las siguientes, la que no corresponde a este proceso.</b>	
	Revisión curricular.
	Evaluaciones de conocimientos.
	<b>Contratación.</b>
	Entrevistas.

### EJERCICIO 14 (Capítulo 3)

<b>Describe los procedimientos para la definición de planes personalizados de carrera, encaminados al desarrollo de los Servidores Públicos de Carrera. ¿A cuál subsistema corresponde esta descripción?</b>	
	<b>Subsistema de Desarrollo Profesional.</b>
	Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.
	Subsistema de Ingreso.
	Subsistema de Control y Evaluación.

### EJERCICIO 15 (Capítulo 3)

<b>Lucía está realizando en este momento el examen final de capacitación que recibió para determinar si obtuvo nuevos conocimientos. ¿Qué tipo de evaluación está realizando Lucía?</b>	
	Evaluación de reacción.
	<b>Evaluación de aprendizaje.</b>
	Evaluación de los resultados.
	Evaluación final.

### EJERCICIO 16 (Capítulo 3)

<b>Danilo acaba de recibir la noticia de que será trasladado de puesto porque el suyo está por desaparecer en esa Dependencia. ¿A qué tipo de movimiento corresponde el cambio de Danilo?</b>	
	Simultáneo.
	<b>Reestructuración.</b>
	Distinta Dependencia.
	Cambio de Adscripción.

### EJERCICIO 17 (Capítulo 3)

<b>De las siguientes etapas, ¿cuál no corresponda al proceso de capacitación?</b>	
	Planeación.
	Diseño y operación.
	Evaluación.
	<b>Revisión y estructuración.</b>

### EJERCICIO 18 (Capítulo 3)

<b>De las siguientes etapas, ¿cuál no corresponde a la certificación de capacidades profesionales?</b>	
	Identificación de capacidades.
	<b>Diseño de capacidades.</b>
	Evaluación de capacidades.
	Asignación de capacidades.

### EJERCICIO 19 (Capítulo 3)

<b>Genera un resultado global anual que se clasificará de acuerdo con una escala de calificación que va de 0 a 100 puntos con un decimal.</b>	
	<b>Resultados de Evaluación del Desempeño.</b>
	Resultados de Capacitación.
	Resultados de Evaluación de capacidades.
	Resultados Anuales del Servidor Público.

### EJERCICIO 20 (Capítulo 3)

<b>Cuando el desempeño de un Servidor Público de Carrera resulta no satisfactorio, se pueden realizar una serie de acciones. De las siguientes propuestas, ¿cuál no es una opción?</b>	
	Asignar cursos adicionales de capacitación.
	Realizar evaluaciones individuales posteriores.
	Cursos para mejorar el clima laboral.
	<b>Separarlo del cargo.</b>



### EJERCICIO 21 (Capítulo 2)

<b>El Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera tiene tres objetivos principales. De los que a continuación se mencionan, identifica el que no corresponde.</b>	
<input type="checkbox"/>	Descentralizar la operación y centralizar la información.
<input type="checkbox"/>	Redefinir el rol normativo de la Secretaría de la Función Pública.
<input type="checkbox"/>	Mejorar la vigilancia del sistema mediante los Órganos Internos de Control.
<input type="checkbox"/>	<b>Establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.</b>

### EJERCICIO 22 (Capítulo 2)

<b>El Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal tiene tres actores principales. De los que a continuación se mencionan, identifica el que no corresponde.</b>	
<input type="checkbox"/>	Consejo Consultivo del Servicio Profesional de Carrera.
<input type="checkbox"/>	Secretaría de la Función Pública.
<input type="checkbox"/>	<b>Órganos Internos de Control.</b>
<input type="checkbox"/>	Comités Técnicos.

Es importante declarar que estos reactivos solo representan una muestra del banco total que se elaboró para evaluar el aprendizaje de los temas que componen el curso de inducción.

## Anexo 2. Test de Actitud Laboral

1	SE SIENTE ANSIOSO SI TIENE QUE HABLAR CON SU JEFE
2	LE LASTIMA FACILMENTE QUE SUS COMPAÑEROS CRITIQUEN SU FORMA DE TRABAJAR
3	SE AISLA DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO
4	TIENE CAMBIOS DE HUMOR DENTRO DE SU TRABAJO
5	SIENTE INCOMODIDAD CUANDO INGRESA NUEVO PERSONAL
6	SE DISTRAE FRECUENTEMENTE EN SU TRABAJO
7	LE CUESTA TRABAJO EXPRESARSE CON SUS COMPAÑEROS
8	SE DESANIMA FACILMENTE CUANDO CRITICAN NEGATIVAMENTE SU TRABAJO
9	SIENTE PRESION CUANDO SU JEFE LE SOLICITA ALGUNA INFORMACION
10	SE PRESIONA FACILMENTE CUANDO LAS COSAS TIENEN QUE SALIR RAPIDAMENTE
11	LE MOLESTA LA OBSERVACION DE SUS COMPAÑEROS DURANTE SU TRABAJO
12	DUDA EN INTERVENIR EN UNA DISCUSION O EN UN DEBATE CON SUS COMPAÑEROS
13	SE COHIBE FRENTE A SU JEFE INMEDIATO
14	CARECE DE CONFIANZA EN SUS HABILIDADES Y O CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR UNA NUEVA FUNCION DENTRO DE SU TRABAJO
15	DISMINUYE EL RENDIMIENTO DE SUS FUNCIONES CUANDO LE CRITICAN SU TRABAJO
16	SIENTE INCOMODIDAD ANTE SUS COMPAÑEROS CON RESPECTO A SU APARIENCIA AUN CUANDO ESTE PRESENTABLE
17	SIENTE QUE OTRAS PERSONAS TRABAJAN MEJOR QUE USTED
18	ES DIFICIL PARA USTED TOMAR DECISIONES SI NO ESTA SU JEFE
19	HA CRITICADO ABIERTAMENTE LAS CONDUCTAS, IDEAS U OPINIONES DE SUS COMPAÑEROS
20	USUALMENTE TIENE CONFIANZA EN USTED, CUANDO TIENE QUE ENTREGAR UN TRABAJO RÁPIDAMENTE
21	ES DIFICIL PARA USTED LA TOMA DE DECISIONES SI NO SE ENCUENTRA SU JEFE
22	TIENE DISPOSICION PARA SALIR DE SU RUTINA DE TRABAJO
23	SE LE DIFICULTA PREGUNTAR EL "POR QUE", CUANDO SE LE INDICA QUE SU TRABAJO ESTA MAL, SABIENDO USTED QUE SU TRABAJO ESTA CORRECTO
24	EVITA HABLAR EN UNA JUNTA DE TRABAJO
25	INSISTE EN DISCUTIR CON UN COMPAÑERO QUE NO DESEA CONTINUAR LA DISCUSION
26	SE LE DIFICULTA EXPRESAR LO QUE SIENTE CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO
27	SE ALTERA SI LE OBSERVAN TRABAJAR
28	TIENE DIFICULTAD DE MANTENER EL CONTACTO VISUAL CUANDO HABLA CON SU JEFE
29	MANIFIESTA ENOJO POR RECIBIR CRÍTICAS NEGATIVAS POR PARTE DE SUS COMPAÑEROS
30	HABLA CON SU JEFE FRECUENTEMENTE PARA QUE CAMBIEN A UN COMPAÑERO DE TRABAJO, QUE SOLO PASA EL TIEMPO PLATICANDO O HABLANDO POR TELEFONO EN HORAS LABORALES
31	FRECUENTEMENTE TOMA DECISIONES POR SU JEFE INMEDIATO
32	CON FRECUENCIA PIDE AYUDA O PEQUEÑOS FAVORES A SUS COMPAÑEROS DE OFICINA
33	DUDA USTED CUANDO MANIFIESTA A SU JEFE SUS PUNTOS DE VISTA Y EXPRESA SU OPINIÓN
34	CON FRECUENCIA ACEPTA PETICIONES DE SUS COMPAÑEROS, AUN CUANDO USTED NO ESTE DE ACUERDO
35	TIENE DIFICULTAD PARA ELOGIAR EL TRABAJO DE SUS COMPAÑEROS
36	USA GRITOS O TACTICAS DE INTIMIDACION PARA LOGRAR QUE ALGUIEN HAGA LO QUE USTED DESEA
37	USUALMENTE EN LAS JUNTAS DE TRABAJO, USTED DOMINA LAS CONVERSACIONES
38	CUANDO INGRESA A UN TRABAJO, TIENE DIFICULTAD PARA PRESENTARSE E INICIAR LA CONVERSACIÓN CON SUS NUEVOS COMPAÑEROS
39	SIEMPRE PIDE PERDON O ESTA DISCULPANDOSE CUANDO ALGO SALE MAL
40	SIEMPRE RECIBE HALAGOS POR PARTE DE SU JEFE

Figura 2.1.- Test de Actitud Laboral inicial de 40 ítems.

1	LE LASTIMA FACILMENTE QUE SUS COMPAÑEROS CRITIQUE SU FORMA DE TRABAJAR
2	SE AISLA DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO
3	SIENTE INCOMODIDAD CUANDO INGRESA NUEVO PERSONAL
4	LE CUESTA TRABAJO EXPRESARSE CON SUS COMPAÑEROS
5	SE DESANIMA FACILMENTE CUANDO CRITICAN NEGATIVAMENTE SU TRABAJO
6	SIENTE PRESION CUANDO SU JEFE LE SOLICITA ALGUNA INFORMACION
7	SE PRESIONA FACILMENTE CUANDO LAS COSAS TIENEN QUE SALIR RAPIDAMENTE
8	LE MOLESTA LA OBSERVACION DE SUS COMPAÑEROS DURANTE SU TRABAJO
9	DUDA EN INTERVENIR EN UNA DISCUSION O EN UN DEBATE CON SUS COMPAÑEROS
10	SE COHIBE FRENTE A SU JEFE INMEDIATO
11	CARECE DE CONFIANZA EN SUS HABILIDADES Y O CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR UNA NUEVA FUNCION DENTRO DE SU TRABAJO
12	DISMINUYE EL RENDIMIENTO DE SUS FUNCIONES CUANDO LE CRITICAN SU TRABAJO
13	SIENTE INCOMODIDAD ANTE SUS COMPAÑEROS CON RESPECTO A SU APARIENCIA AUN CUANDO ESTE PRESENTABLE
14	SIENTE QUE OTRAS PERSONAS TRABAJAN MEJOR QUE USTED
15	ES DIFICIL PARA USTED TOMAR DECISIONES SI NO ESTA SU JEFE
16	HA CRITICADO ABIERTAMENTE LAS CONDUCTAS, IDEAS U OPINIONES DE SUS COMPAÑEROS
17	USUALMENTE TIENE CONFIANZA EN USTED, CUANDO TIENE QUE ENTREGAR UN TRABAJO RÁPIDAMENTE
18	ES DIFICIL PARA USTED LA TOMA DE DECISIONES SI NO SE ENCUENTRA SU JEFE
19	SE LE DIFICULTA PREGUNTAR EL "POR QUE", CUANDO SE LE INDICA QUE SU TRABAJO ESTA MAL, SABIENDO USTED QUE SU TRABAJO ESTA CORRECTO
20	SE LE DIFICULTA EXPRESAR LO QUE SIENTE CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO
21	SE ALTERA SI LE OBSERVAN TRABAJAR
22	TIENE DIFICULTAD DE MANTENER EL CONTACTO VISUAL CUANDO HABLA CON SU JEFE
23	MANIFIESTA ENOJO POR RECIBIR CRÍTICAS NEGATIVAS POR PARTE DE SUS COMPAÑEROS
24	HABLA CON SU JEFE FRECUENTEMENTE PARA QUE CAMBIEN A UN COMPAÑERO DE TRABAJO, QUE SOLO PASA EL TIEMPO PLATICANDO O HABLANDO POR TELEFONO EN HORAS LABORALES
25	FRECUENTEMENTE TOMA DECISIONES POR SU JEFE INMEDIATO
26	CON FRECUENCIA PIDE AYUDA O PEQUEÑOS FAVORES A SUS COMPAÑEROS DE OFICINA
27	DUDA USTED CUANDO MANIFIESTA A SU JEFE SUS PUNTOS DE VISTA Y EXPRESA SU OPINIÓN
28	CON FRECUENCIA ACEPTA PETICIONES DE SUS COMPAÑEROS, AUN CUANDO USTED NO ESTE DE ACUERDO
29	TIENE DIFICULTAD PARA ELOGIAR EL TRABAJO DE SUS COMPAÑEROS
30	USA GRITOS O TACTICAS DE INTIMIDACION PARA LOGRAR QUE ALGUIEN HAGA LO QUE USTED DESEA
31	USUALMENTE EN LAS JUNTAS DE TRABAJO, USTED DOMINA LAS CONVERSACIONES
32	CUANDO INGRESA A UN TRABAJO, TIENE DIFICULTAD PARA PRESENTARSE E INICIAR LA CONVERSACIÓN CON SUS NUEVOS COMPAÑEROS
33	SIEMPRE PIDE PERDON O ESTA DISCULPANDOSE CUANDO ALGO SALE MAL

Figura 2.2.- Test de Actitud Laboral final de 33 ítems.

### Anexo 3. Pantallas del curso de Inducción



Figura 3.1.- Pantalla de ingreso al curso de inducción.



Figura 3.2.- Pantalla de navegación.

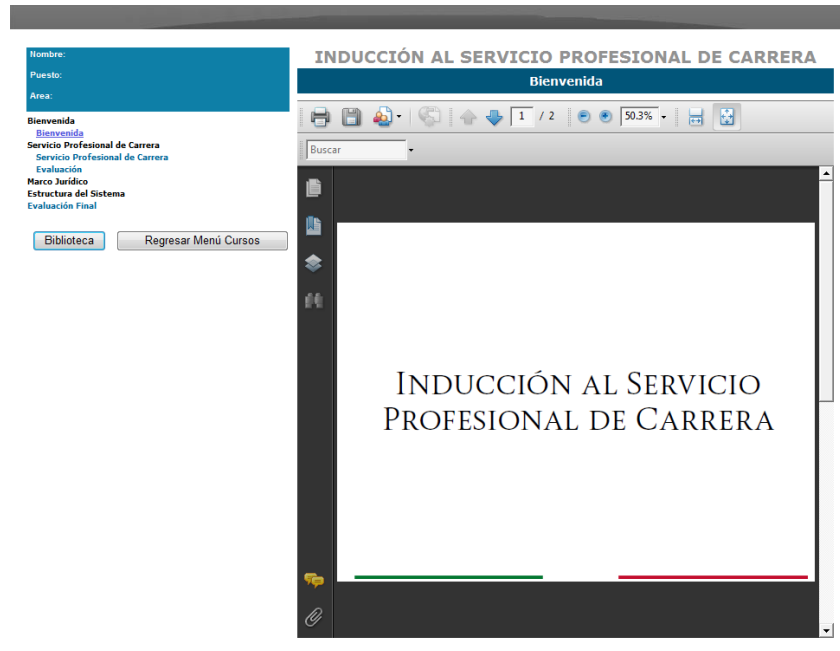


Figura 3.3.- Curso de inducción en la plataforma.

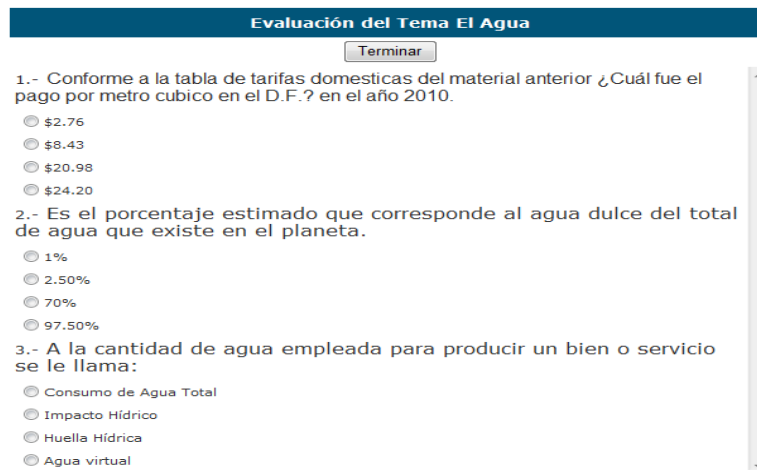


Figura 3.4.- Evaluaciones del curso en la plataforma.

**Evaluación del Tema El Agua**

1.- Conforme a la tabla de tarifas domesticas del material anterior ¿Cuál fue el pago por metro cubico en el D.F. ? en el año 2010.

- \$2.76
- \$8.43
- \$20.98
- \$24.20

2.- Es el porcentaje estimado que corresponde al agua dulce del total de agua que existe en el planeta.

- 1%
- 2.50%
- 70%
- 97.50%

3.- A la cantidad de agua empleada para producir un bien o servicio se le llama:

- Consumo de Agua
- Impacto Hidrico
- Huella Hidrica
- Agua virtual

**AVISO**


 **CURSOS: Evaluación previa no fue aprobada, es necesario aprobar para pasar al siguiente tema, inténtalo nuevamente.**

Figura 3.5.- Evaluaciones de aprendizaje en el curso.

## **Anexo 4. Requerimientos del Sistema**

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS. Lenguaje de Programación: Visual Studio 2010 .NET C#. Net Framework 4.0., desarrollo en capas (presentación, negocio, datos), Sistema Manejador de Base de Datos SQL Server 2008 R2, base de datos centralizada, sistema operativo Windows Server 2008 Enterprise SP2, replicación de la base de datos, validación de seguridad requerida por Directorio Activo.

REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA. El control de acceso requerido para el sistema es solicitando CURP y contraseña correspondiente, se solicita una validación del directorio activo, ya que solo personal de la organización lo opera, se apega a los estándares establecidos para proyectos Web de la organización, el aplicativo es para intranet (usuarios internos, el sistema cuenta con una cobertura a nivel nacional, en el punto de mayor alcance se tiene programado un estimado de 500 usuarios, funcionamiento en los sistemas operativos es en Windows Vista, Windows 7 o superior.



## **Anexo 5. Normatividad vigente en materia de capacitación**

Para el presente trabajo resulta fundamental describir la operación en materia de capacitación que se presentan en el Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 (PND), derivado de tienen vigencia en el tiempo y contexto en que se realiza la presente investigación.

El PND establece en lo general lo siguiente:

Objetivo general: llevar a México a su máximo potencial.

Cinco metas nacionales:

- I. México en Paz
- II. México Incluyente
- III. México con Educación de Calidad
- IV. México Prospero
- V. México con Responsabilidad Global

Tres estrategias Transversales:

- i. Democratizar la Productividad
- ii. Gobierno Cercano y Moderno
- iii. Perspectiva de Género

Fuente: <http://pnd.gob.mx/>

En lo establecido en el marco general del PND, se observa que lo referente al tema de investigación, es lo presentado en la meta nacional III. México con Educación de Calidad, lo cual se especifica a continuación.

“A falta de un capital humano más desarrollado, históricamente nuestra competitividad ha estado basada en proveer una mano de obra de costo accesible”.

“Las habilidades que se requieren para tener éxito en el mercado laboral han cambiado. La abundancia de información de fácil acceso que existe hoy en día, es parte gracias al internet, requiere que los ciudadanos estén en condiciones de manejar e interpretar esa información. En específico, la juventud deberá poder responder a un nuevo ambiente laboral donde las oportunidades de trabajo no sólo se buscan, sino que en ocasiones se deben inventar ante las cambiantes circunstancias de los mercados laborales y la rápida transformación económica. Por tanto, es fundamental fortalecer la vinculación entre la educación, la investigación y el sector productivo”.



“La creación de verdaderos ambientes de aprendizaje, aptos para desplegar procesos continuos de innovación educativa, requiere de espacios educativos dignos y con acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación”.

Un tema que si bien no representa el punto central de la investigación, pero que hace referencia a la importancia entre la vinculación de la investigación y el papel que tiene con la Administración Pública es: Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), por lo que a continuación se especifica.

“El posgrado representa el nivel cumbre del Sistema Educativo y constituye la vía principal para la formación de los profesionales altamente especializados que requieren las industrias, empresas, la ciencia, la cultura, el arte, la medicina y el servicio público, entre otros. México enfrenta el reto de impulsar el posgrado como un factor para el desarrollo de la investigación científica, la innovación tecnológica y la competitividad que requiere el país para una inserción eficiente en la sociedad de la información”.

“Una de las características más notables del caso mexicano es la desvinculación entre los actores relacionados con el desarrollo de la ciencia y la tecnología, y las actividades del sector empresarial. El sector empresarial históricamente ha contribuído poco a la inversión de la investigación y desarrollo, situación contraria a la que se observa en otros países miembros de la OCDE, donde este sector aporta más del 50% de la inversión total en este rubro. Lo anterior es en parte resultado de la falta de vinculación del sector empresarial con los grupos y centros de investigación científica y tecnológica existentes en el país, así como la falta de más centros de investigación privados”.

“Si bien se han alcanzado importantes logros en algunas áreas (como biotecnología, medio ambiente, ingeniería, entre otras), un incremento de la inversión pública y privada debe ir de la mano con el fortalecimiento de los mecanismos de vinculación para traducirse en una mayor productividad. Es necesario alinear las visiones de todos los actores del CTI para que las empresas aprovechen las capacidades existentes en las instituciones de educación superior y centros públicos de investigación”.

“La desarticulación del Sistema de debe revertir al interior de la Administración Pública Federal y entre las entidades federativas, que en su mayoría estimulan débilmente la participación de sus sociedades en actividades del CTI, desaprovechando sus capacidades y sus vocaciones. Asimismo es necesario aumentar la disponibilidad de capital semilla o de riesgo para incentivar la generación de empresas con base tecnológica”.

“Finalmente, se requiere consolidar la continuidad y disponibilidad de los apoyos necesarios para que los investigadores en México puedan establecer compromisos en plazos adecuados para abordar problemas científicos y tecnológicos relevantes, permitiéndoles situarse en la frontera del conocimiento y la innovación, y competir en los circuitos internacionales”.

Por último, si bien es cierto que el PND establece en su contenido diversas apreciaciones que se refieren a la vinculación del sector productivo con la ciencia y tecnología y como debe existir una contribución más directa en estos últimos para un mayor progreso nacional, existen claros elementos en donde no se puede observar el papel de las actitudes y su contribución al alogro de las empresas y organizaciones. Se cita a continuación.

En el numeral III.2 Plan de acción: articular la educación, la ciencia y el desarrollo tecnológico para lograr una sociedad más justa y próspera, cito: “Un México con Educación de Calidad será sinónimo de un gobierno comprometido con la igualdad de oportunidades y el despliegue de una imaginación renovadora que sea fuente del desarrollo nacional. La educación de calidad será la base para garantizar el derecho de todos los mexicanos a elevar su nivel de vida y contribuir al progreso nacional mediante el desarrollo de...”. Aquí se abre el paréntesis en donde debería mencionarse claramente a las actitudes como uno de los elementos primordiales sin embargo, se focalizan los siguientes: “habilidades, conocimientos y capacidad innovadora e impulsando valores cívicos y éticos, que permitan construir una ciudadanía responsable y solidaria con sus comunidades”.