

UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA



DEPARTAMENTO DE ARTES Y HUMANIDADES

FACULTAD DE EDUCACIÓN

TÍTULO

**LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA PEDAGÓGICA
PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE
ACUERDO A LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA AUTOMOTRIZ.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A

MARIANA HERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ

ASESOR

MTRO. ARTURO VILLANUEVA GONZÁLEZ

PUEBLA, PUE.

2017.



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

H. Puebla de Zaragoza a 3 de Octubre del 2017.

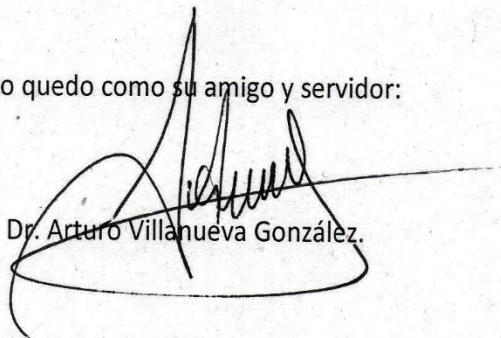
Mtra: Patricia García Hernández.

Directora de la Facultad de Educación.

Presente.

Estimada Mtra. Patricia García Hernández, por medio de la presente hago constar que el trabajo de investigación denominado: LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ, presentado por la alumna Mariana Hernández Domínguez, con matrícula 1800300, cumple con la calidad suficiente para presentarse en defensa para obtener el título de Licenciada en Pedagogía.

Sin más por el momento quedo como su amigo y servidor:



Dr. Arturo Villanueva González.

Agradecimientos

Realizar una tesis, no es fácil, se requiere de mucho esfuerzo, pasión, paciencia y amor por tu vocación. Tesis hay muchas, de muchos temas, con diferentes objetivos e intenciones, pero lo que diferencia a cada una es la pasión y el esfuerzo del autor. Las tesis, aunque tengan un solo autor, no significa que lo hicieron solos, ellos requirieron de libros, revistas, artículos, recurrieron a expertos en el tema, entre otros... somos humanos y siempre necesitaremos de otros para sacar lo mejor de nosotros... y es exactamente lo que a mí me sucedió, lo que yo experimente, quiero agradecer primeramente a todos los maestros por sus consejos , orientaciones y conocimientos , especialmente a Arturo Villanueva González y a Diana Ramírez Hernández, así como a mis amigos y familiares que con sus consejos, soporte y motivación me alentaron a terminar.

Quiero agradecer a Eduardo Arredondo Valencia, por su apoyo, motivación, soporte incondicional que me dio en este proceso.

Y finalmente quiero agradecer y dedicar esta tesis a mis padres, como fruto de la educación que me han brindado, por sus consejos, por su apoyo y por su amor incondicional.

Contenido

Introducción.....	5
1. Planteamiento del problema.	6
1.1 Descripción del problema.....	6
1.1.1 Formulación del problema.	8
1.1.1.1 Pregunta general.....	8
1.1.1.2 Preguntas específicas	8
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 Justificación.....	9
2. Marco teórico	9
2.1 Antecedentes.	9
2.2 La persona en la empresa.....	12
2.3 El desarrollo humano de la persona en la empresa.	13
2.5 Administración de los recursos humanos.	17
.....	19
2.6 Capital humano.....	19
2.7 Formación en la empresa.....	21
2.7.1 Función de la educación en la empresa.....	21
2.7.2 La Pedagogía y andragogía en la empresa.....	23
2.8 La capacitación laboral.	25
2.8.1 Propósitos de la capacitación.....	26
2.8 .2 Tipos de capacitación empresarial.....	27
2.8.3 El proceso de capacitación.....	29
2.8.3.1 La eficiencia del proceso de capacitación.....	29
2.8.3.2 La evaluación del desempeño como parte del proceso de capacitación.	31
2.9 La percepción de la persona en la empresa.	32
Factores que influyen en la percepción de la persona.	35
2.11 La capacitación como factor motivacional.....	44
2.12 Marco contextual	45
3 .Método.....	47

3.1 Enfoque.....	47
3.2 Tipo de estudio.	48
3.3 Variables a estudiar.....	49
3.4 Definición conceptual de las categorías a estudiar	49
3.5 Definición operacional de las categorías a estudiar.....	50
3.6 Técnica de recopilación de datos.	50
3.7 Instrumentos.....	51
4.- Análisis de datos.....	51
Resultados.....	52
Pregunta 1	52
5.- Conclusiones.....	60
6.- Referencias.	66
Anexos. ESTO LO PLATICAMOS EN PERSONA, ES IMPORTANTE COMPRENDER EL PROCESO DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO Y SERÁ NECESARIA LA VALIDACION DEL MISMO POR EXPERTOS	70
Anexo 1.	70
Anexo 2.	73
Anexo 3.	i

Resumen de Tesis:

El presente proyecto de investigación realiza un estudio sobre la percepción de los empleados en las áreas principales que conforman a una empresa del sector automotriz en México sobre el proceso de capacitación que esta les ofrece, para saber si estos lo consideran un proceso motivador para su desarrollo. Esta investigación se realiza mediante un proceso cuantitativo, utilizando como instrumento para la recolección de datos, un cuestionario, el cual está basado en las etapas del proceso de capacitación que ofrece la empresa dedicada al sector automotriz.

La formación continua del hombre tiene tanta importancia como la educación que recibe en instituciones educativas, es por eso que el siguiente proyecto, abarca el tema formativo como necesidad dentro de la empresa, así como del área encargada a esta tarea: recursos humanos. Posteriormente, se desarrolla el tema de la percepción que tienen los empleados sobre los procesos de formación, capacitación empresarial, haciendo hincapié los factores que influyen en esta.

Como desenlace a este proyecto de investigación, se presentan los resultados obtenidos, mediante gráficas de barra con su respectiva interpretación, concluyendo con una interpretación general y proponiendo posibles soluciones pedagógicas para la mejora del proceso, que beneficien de manera integral y plena el desarrollo de los empleados.

Introducción.

La percepción que se genera en los empleados pertenecientes a una empresa sobre algunos procesos administrativos es de suma importancia, ya que a través de esta, se puede ver el impacto o satisfacción que generan en ellos, si los procesos están siendo eficientes o bien si requieren modificaciones para un mejor funcionamiento y así poder generar mejores resultados en los empleados y con ello un mejoramiento empresarial.

El proceso empresarial que se abarca en este proyecto es el de capacitación, proceso formativo. La capacitación puede tomarse desde dos enfoques principales: la capacitación

en el trabajo y la capacitación para el trabajo, estos dos pueden distinguirse de manera sencilla.

La capacitación para el trabajo refiere a la enseñanza, que se da en las instituciones educativas, es decir, de manera escolarizada en donde los implicados, los educandos, adquirirán diferentes aprendizajes sobre conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas; competencias; que necesitarán para incorporarse de manera adecuada al campo laboral, para desempeñarse en una ocupación específica (Pinto, 1990). En cambio, la capacitación en el trabajo es aquella que se proporciona en el centro de trabajo, la cual tiene como objetivo principal que el empleado desarrolle los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas necesaria para poder desempeñar de manera eficiente y plena el puesto de trabajo en el que estos se encuentran (Pinto, 1990).

Por lo tanto, la capacitación para el trabajo, debe realizarse de manera minuciosa, detallada y profesional, para que pueda tener un efecto positivo en el hombre, ya que contribuirá al desarrollo y crecimiento tanto profesional como personal.

1. Planteamiento del problema.

1.1 Descripción del problema

La empresa, la cual es considerada como un centro de trabajo, es la encargada de ofrecer empleo al hombre para que pueda ejerza su vocación y sus competencias adquiridas mediante su educación; la empresa posee una estructura organizacional, la cual tiene como finalidad dividir el trabajo definiendo la jerarquía de la organización, identificando las áreas y los puestos que la conforman, así como su función y responsabilidades de cada una. Cada organización tiene su propia estructura organizacional, sin embargo, un área indispensable en cualquier organización es, la encargada de la capacitación para el trabajo, capital humano, la cual se encuentra inmersa en recursos humanos.

La formación considerada como un proceso continuo y permanente para el desarrollo del ser humano, se refleja en la empresa a través de la capacitación empresarial. La

capacitación empresarial tiene como objetivo desarrollar y potencializar las competencias del hombre, para que pueda desempeñar de manera más eficiente su puesto de trabajo, por lo que si dicha capacitación no se gesta y planifica de manera correcta, el empleado no obtendrá un desarrollo óptimo dentro de la empresa impidiendo que este genere, produzca o bien desarrolle su puesto de trabajo (Aguilar, A. S. 2004); viéndose así afectada la organización, ya que se tornará obsoleto al no optimizarlo, viéndose afectado en su desarrollo profesional y personal al no poder realizar de manera óptima su trabajo, generando en él desmotivación y la imposibilidad de poder ascender de puesto.

Al adulto es difícil interesarlo en aprender algo nuevo, si no siente que esto pueda ayudarlo a resolver problemas en su trabajo o en su vida personal, o bien que les ayude a destacar entre sus compañeros; en suma, solo les interesa aprender aquello que satisfaga una necesidad personal (Gartner, 1997). Es por eso que la motivación para aprender del adulto radica en que este se percate de la necesidad o deseo de aprender, que identifique lo relevante que puede ser para él; por lo que los adultos aceptan de mejor manera la capacitación, y esta tiene mayor efectividad, si está relacionada con el trabajo y la perciben como relevante también para su desarrollo en el resto de sus vidas (Moreno,1998).

Es por eso que la percepción que puedan generar los empleados sobre la capacitación empresarial es de suma importancia, ya que a través de ella se pueden ofrecer soluciones y mejoras que puedan beneficiar tanto al empleado como a la empresa para su desarrollo óptimo (Pérez, 2016).

Por las razones desarrolladas anteriormente, se ve la necesidad de conocer la percepción del proceso de capacitación de los empleados de los departamentos clave de la empresa de sector automotriz, para poder ver los pros o bien las necesidades de dicho proceso, para poder ofrecer posibles soluciones pedagógicas, que beneficien al desarrollo, tanto de los empleados como a la empresa.

1.1.1 Formulación del problema.

1.1.1.1 Pregunta general.

- ¿Cuáles son elementos necesarios para construir una propuesta pedagógica para la mejora del proceso de capacitación de acuerdo a la percepción de los empleados de las áreas funcionales de una empresa dedicada al sector automotriz?

1.1.1.2 Preguntas específicas

- ¿Qué importancia tiene el desarrollo humano dentro de la empresa?
- ¿Qué es la formación en la empresa?
- ¿Cuál es la importancia de la Capacitación?
- ¿Qué importancia tiene la percepción de los empleados sobre el proceso de capacitación?

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta pedagógica para la mejora del proceso de capacitación de la empresa de sector automotriz, basada en la percepción que generan los empleados de las áreas funcionales sobre este mismo proceso de capacitación.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Analizar la importancia del desarrollo humano de la persona dentro de la empresa de sector automotriz.
- Identificar la eficiencia de la capacitación en la empresa de sector automotriz a través de la percepción de los empleados.
- Determinar la importancia de la formación en la empresa.
- Obtener indicadores para la realización de una propuesta de mejora pedagógica en la empresa.

1.3 Justificación.

La presente investigación se enfoca en conocer la percepción sobre el proceso de capacitación de los empleados de las áreas funcionales de la empresa de sector automotriz, ya que la percepción puede contribuir a la identificación de las necesidades o bien las fortalezas con las que este cuenta, así puede orientar al departamento de recursos humanos, encargado de la capacitación, a la optimización de sus empleados. Considerando a la capacitación empresarial como proceso esencial para la formación del hombre, es de gran importancia conocer el impacto que esta genera en los empleados mediante su percepción.

“En México las micro, pequeños y medianos empresas han ido cambiando su esquema y su visión sobre el concepto de capacitación, a tal grado que están convencidos de que este elemento les ayuda a ser más productivos y competitivos”.
(Gonzalez, 85).

Es por eso que mediante este proyecto se busca identificar las necesidades y fortalezas del proceso de capacitación de la empresa de sector automotriz a través de la percepción de los empleados para poder ofrecer alternativas o propuestas pedagógicas que contribuyan a la formación y desarrollo de los empleados.

2. Marco teórico

2.1 Antecedentes.

La educación ha estado presente y forma parte esencial y fundamental desde hace siglos en nuestras vidas, y es en Egipto de donde proceden los mayores anteceden de la educación y la civilización. Platón considera a Egipto como la “cuna” de la cultura y la instrucción, ya que es ahí en donde surgen los inventores de la geometría, cálculo, astronomía y números.

La palabra educación deriva del latín “educare” que significa alimentar, criar y/o nutrir, o bien de la palabra “educare”, que significa llevar o sacar a fuera. La educación es un proceso

continuo y permanente en el desarrollo del hombre en todas las esferas que los conforman, ya que no tiene como única función la adquisición de conocimientos, sino además permite al hombre la formación en valores, costumbres, actitudes y sentimientos, consiguiendo así su desarrollo pleno e integral. Immanuel Kant en 1803, define educación, como un arte cuya pretensión central es la búsqueda de la perfección humana; siguiendo la de Kant, podemos ver la educación como un proceso integral para la mejora continua del hombre, con la cual este podrá alcanzar la perfección y con ello la autorrealización. Podemos así entender a la educación como un proceso formador.

Una vez que el ser humano termina su educación en instituciones educativas formales, este se verá inmerso en el campo laboral. Las organizaciones empresariales, suelen ser los principales centros de reclutamiento y éstas ahora serán las encargadas de continuar con la educación del hombre mediante un proceso formativo que beneficie y contribuya a su desarrollo.

El trabajo, según la RAE (2005) se define como el “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”, por lo que se puede decir que el trabajo es el resultado de la actividad humana que tiene por objeto crear satisfacciones tanto propias como terciarias, generando una vinculación entre “trabajo” y otros factores personales y profesionales, como la motivación, que intervienen para generar cierta producción, independientemente el ámbito en donde el hombre genere su actividad.

El trabajo puede ejercerse en cualquier ámbito, y en los diferentes tipos de organizaciones sean formales o informales. Según Chiavenato puede definirse como organización como unidad social (agrupaciones humanas) intencionalmente construida y reconstruida para lograr objetivos específicos (Chiavenato,1999).

Las organizaciones son la fuente de creación de empleos, los cuales brindan la oportunidad a los hombres que la constituyen, de poner a prueba sus conocimientos y experiencias, ejerciendo una carrera, lo cual ayuda a estos a satisfacer sus necesidades, sean económicas (subsistencia), intelectuales o bien de pertinencia, siendo productivos, por lo

tanto se puede decir que una organización permite al hombre ocupar un lugar de la sociedad en busca de la mejora independientemente del ámbito.

Fayol (1987), identifica dos subsistemas por los que está conformado una organización; La organización como entidad social y la organización como función administrativa.

La organización como función administrativa refiere a todos aquellos factores y aspectos como financieros, económicos, los objetivos particulares y específicos de la organización, así como la estructura organizacional que la conforma y lo que esta implica, como es la división de trabajo.

Mientras que en lo que basa a la organización con subsistema como entidad social, toma cargo todo lo humano , es decir las necesidades que al hombre se le presenten dentro de la empresa, sus aspiraciones, motivaciones, su formación para el trabajo, la comunicación que se genera dentro de la misma organización y con ellos el clima laboral. Es así como la formación toma un papel importante en la empresa, viendo a la organización como entidad social.

La formación empresarial, tiene como antecedentes a la revolución industrial y todo el movimiento que esta genero durante el siglo XIX, la urbanización, el crecimiento de comerciantes, producción y consumos, sobre la base tecnológica y organizativa, fue necesario la creación de nuevas formas producción y reproducción, las cuales implicaron una incrementación en la instrucción básica y especializada. Es en este movimiento de la revolución industrial en donde se empiezan a generar cambios que percuten en la capacitación para la formación de las personas, es así como se ve la necesidad de un espacio para dicha formación; el aula.

Debido a dicha necesidad en 1800 comienza la generación de escuelas - fábricas en las cuales las personas trabajadoras podían ser capacitadas en aulas con las que contaba la misma empresa (Sleight, 1993). Una de las ventajas de la utilización de estas aulas era que la empresa podía capacitar a varios trabajadores con un solo capacitador, facilitador; más

ahora esta técnica de muchos hombres en la búsqueda de su capacitación para su formación con un solo instructor a cargo de esta tarea, es pedagógicamente incorrecta.

La implicación de la formación en la empresa ha ido evolucionando a través del tiempo, ya que anteriormente la implicación que tenía la educación en el ámbito empresarial, la formación del trabajador era vista como un gasto, hasta que en el año 1960 toma una nueva dimensión y perspectiva siendo visualizada, y hasta ahora como una inversión. Es así como en 1964 Schultz, Becker y Mincer construyen la teoría del capital humano, tomando en cuenta, que la educación era considerada como un consumo (gasto), pero que también era un mecanismo para conseguir una sociedad más justa e igualitaria, con esta teoría estos autores sentaron bases para la productividad, relacionando así la educación y formación con la economía, ellos consideraron el capital humano como ...“Toda movilización voluntaria de recursos escasos dirigidos a aumentar la capacidad productiva del individuo” (Oroval & Oriol,1998)

Para la formación del hombre no solo se era necesario la capacitación y el enfoque del capital humano que se le daba como recurso a optimizar en la empresa por lo que en 1920 una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), La Organización Internacional del Trabajo (OIT), se enfocó y se ha enfocado en el bienestar del trabajador. Los principales objetivos de OIT se basan en mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el desarrollo social, como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo. Aludiendo a lo anterior, gracias a la OIT, el hombre dentro de la empresa ha dejado de ser visto “una herramienta de trabajo, y pasa a ser visto como un recurso necesario a optimizar y desarrollar de una manera integral” (Rodgers, Lee, Swepston y Van Daele, 2009).

2.2 La persona en la empresa

Se entiende al ser humano como un ser social por naturaleza, desde el momento en que nace se desenvuelve en sociedad y ámbitos formados por esta misma. Es así como consideraremos a la empresa como un organismo social, ya que el elemento primordial para

que esta exista, es el hombre. Todo ámbito social debe y tiene la función, en todo lo posible, de beneficiar a las personas en alguna o todas sus esferas.

Es así como la empresa, a través de capital humano o departamento de capacitación, no solo busca el desarrollo competitivo empresarial a través de sus empleados; sino también como menciona Siliceo (2010) “la capacitación y desarrollo de personal”, la empresa también tiene el compromiso social-laboral de dar valor agregado a los recursos que la conforman, desde la materia prima y las personas que en esta laboran.

Siguiendo lo anterior, el enfoque y valor agregado que se debe de dar a la persona dentro de la empresa su desarrollo en todas sus esferas.

“Tomando al desarrollo como un proceso integral del hombre el cual, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que sean requeridas para el desarrollo de los ejecutivos incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas” (Valdivia, 1966, pg.69).

El factor humano es, el motor y cimiento de toda empresa, así como la influencia que genera en el desarrollo y evolución en esta, es decisiva (Siliceo,2010); siendo que el hombre es motor de la empresa, la manera en cómo estos reciban la atención y la capacitación, para la realización y mejora de sus tareas, los niveles generales de eficiencia de la empresa aumentaran considerablemente (Pinilla, 1972).

2.3 El desarrollo humano de la persona en la empresa.

El desarrollo humano en la empresa, además de hacer alusión al entrenamiento, busca acrecentar y hacer notorias las capacidades innatas del ser humano, que muchas veces quedan ocultas por el ámbito laboral, como puede ser la imaginación, la innovación, liderazgo, etc. (Guillen, 2013).

Siliceo (2010) menciona que la capacitación debe tener dos fines básicos para cumplir con su función, que son:

- Promover el desarrollo integral del personal y, por tanto, el desarrollo de la empresa.
- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

La capacitación más importante que debe existir en el ámbito laboral es aquella que va enfocada al “ser y llegar a ser”, está se relaciona directamente con el desarrollo del hombre, en todas sus esferas, como es la familia, su comunidad, la empresa y su patria (Siliceo, 2010).

La herramienta que permitirá al ser humano adquirir mejores y nuevos conocimientos a largo de la vida, es la formación, basada en la ductibilidad la cual permite que la persona admita transformaciones e influencias, lo cual ayuda en su proceso de perfeccionamiento (Martínez-Otero. 2004). La formación se llevará a cabo mediante la capacitación empresarial, la cual contribuirá al perfeccionamiento y desarrollo de la persona.

Las bases según Henz (1976) para el desarrollo, mejora de comportamientos y adquisición de nuevos conocimientos se basa en la capacidad de aprender, la accesibilidad (capacidad de escuchar) y en la receptividad. Estas bases desarrollan al hombre y permiten su maduración, coincidiendo con Henz que menciona en 1976 que “a través de la “capacidad de aprender, la accesibilidad y en la receptividad a los valores, se hace posible la personalización, o sea, el crecimiento de cada hombre en actos de libertad, voluntad y amor”.

La educación “genuina” por así llamarla, es aquella que ayuda al hombre a desarrollarse de manera individual y social, y que, gracias a ella, este puede perfeccionar sus capacidades humanas y favorecer sus relaciones de convivencia con los demás. (Martínez-Otero,V ,2004, pg.25). La formación es el proceso más complejo de la educación en la empresa, ya que la formación se orienta directamente con el alma misma de la persona, su identidad, a su yo, es decir a su integridad, fomentando así su desarrollo.

La formación para E.Stein citado por Torralba es un proceso el cual “abarca cuerpo, alma y espíritu con todas sus potencias. Y es en gran parte un proceso en que toma parte espontáneamente la realización de la forma interior de la persona.” (Torralba. F, 2001, pg. 56)

La organización no deberá perder de enfoque al hombre, debe siempre visualizarlo de forma integral y no como una herramienta productiva, de lo contrario la empresa estaría violando el artículo 18 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que menciona “La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social” (Aguilar-Morales.J,2010, pág.39), es decir que no solo la capacitación debe enfocarse en el área laboral y en el crecimiento profesional del hombre, si no que deberá buscar que le sea útil para su desarrollo personal y en su vida cotidiana, ya que las empresas son entendidas como organizaciones que permiten la participación, crecimiento y desarrollo del hombre, contribuyendo así en el progreso de la humanidad. (Anaya,2007).

Por tanto, la empresa debe focalizarse en la formación de la persona como medio de desarrollo para el ser humano para que, mediante la formación, pueda alcanzar la perfección y su plenitud como tal.

2.4 El desarrollo organizacional para el desarrollo de una cultura basado en la persona.

Una forma de entender a una organización es como entidad social, es mediante el desarrollo organizacional empresarial. El desarrollo organizacional se puede definir como “una serie de teorías, valores, estrategias, y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de conductas de los miembros de la organización en el trabajo” (Porrás& Robertson, 1992). Es una de las vías más factibles y potenciales para atender al subsistema de entidad social, ya que el desarrollo organizacional tiene gran

interés en el enfoque humano, buscando así las mejores soluciones para las problemáticas o necesidades que el ser humano dentro de la empresa se enfrente, sin perder de vista en el enfoque administrativo, ya que según Aurelio González (2000) el desarrollo organizacional es también considerado como un nuevo enfoque para aumentar la eficacia y salud organizacionales, asegurando de esta manera el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de las personas que la conforman.

Un factor necesario para un buen desarrollo organizacional es la cultura organizacional, la cual primeramente basándonos en la definición de cultura social entendida como el “conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia a partir del cual las personas que pertenecen a ella tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y, por lo tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Andrade,1996) ; por lo tanto, considerando la organización empresarial , como un espacio de convivencia social, y al ser esta institucionalizada , adquiere vida propia y personalizada, generando así una cultura organizacional, entre sus miembros.

Una cultura organizacional de acuerdo a Chiavenato (1991), significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización.

En cambio, para Schein una cultura organización es “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1992, pg.12).

Según Charles Handy (1987) existen cuatro distintos tipos de cultura organizacional, que son, la cultura del poder, de función, de tarea y de la persona.

Debido al enfoque de la investigación, y sin restar importancia a los otros tipos de cultura, se hará énfasis a la cultura de la persona, ya que su eje principal de esta, es el individuo en la empresa, en donde la organización, con su estructura que debe ser reducida en todo lo posible y debe servir para el crecimiento de este.

Cultura de la persona.

El individuo nace, crece y se desarrolla en una sociedad, por lo que desde principios del siglo XIX, muchos investigadores se han dedicado a demostrar que el comportamiento del individuo se debe a diferentes componentes tanto físicos como sociales, por lo que estos tienen el mismo efecto en el hombre dentro de una organización, todos aquellos componentes que conforman a la dicha organización como el personal, la cultura organizacional que tenga, como espacios físicos, afectaran o beneficiaran el comportamiento del individuo en el trabajo independientemente de sus características personales.

Siguiendo a lo anterior, para que la persona dentro de la empresa tenga la atención necesaria para su desarrollo, la organización debe contar con una estructura organizacional, es decir departamentos internos, deben tener a cargo diferentes responsabilidades, los cuales trabajando en conjunto contribuyan con la empresa a cumplir con éxito su objetivo general.

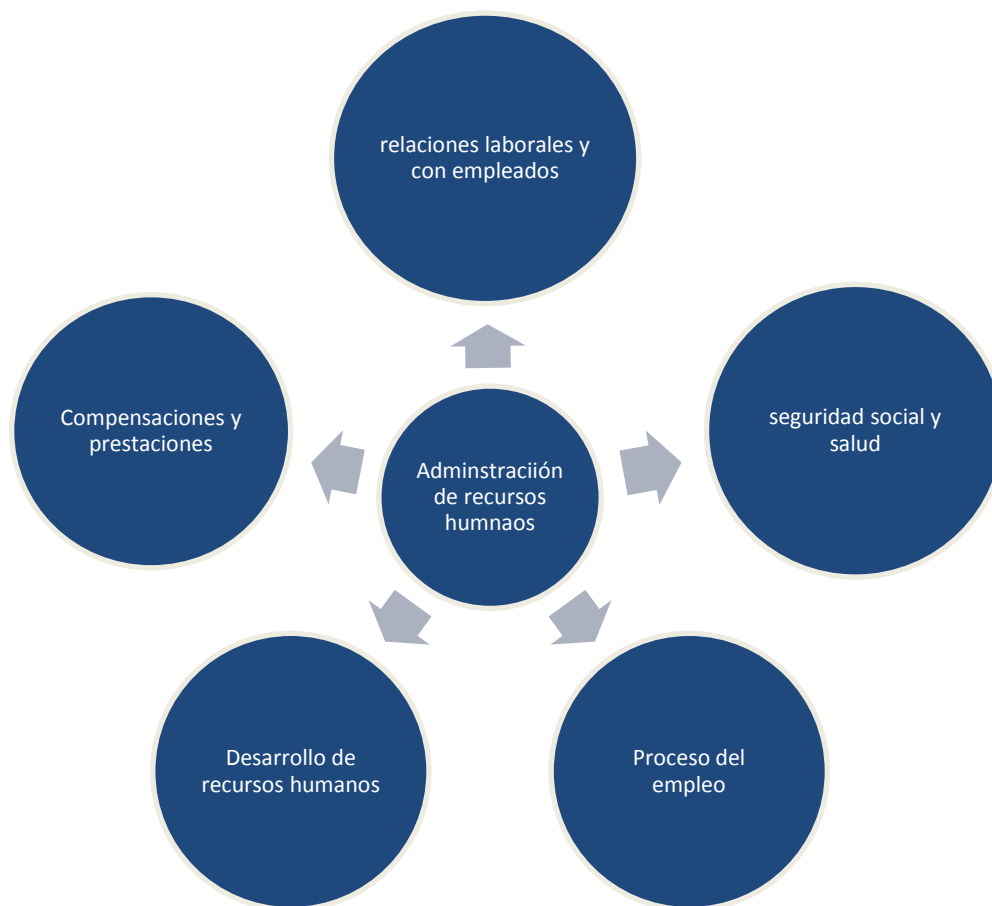
Uno de los departamentos que enfocan la cultura de la persona, es capital humano junto a al departamento de recursos humanos, buscando en lo mayor posible una cultura que beneficie al desarrollo personal y profesional de cada uno de los empleados que conformen a la organización, mediante la capacitación.

2.5 Administración de los recursos humanos.

Como se menciona anteriormente la empresa requiere de departamentos que se encarguen de la persona en la empresa, y es la administración de recursos humanos quien está a cargo de esta tarea. La administración de recursos humanos (ARH) se puede definir como “la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos”, (Wayne,R &

Noe.R.,1986, pág.5) sin embargo, nosotros a partir de esto, se considera a la administración de recursos humanos como la optimización de la personas, desde un enfoque antropológico, considerando su personalidad, su perspectiva, y su ser, ya que son un fin en si mismas. La administración de recursos humanos tiene bases en el modelo socio-técnico de Tavistock. Tavistock considera a la organización como un sistema socio-técnico que comprende de dos subsistemas, el técnico y el social. El subsistema social, según Tavistock es aquel que comprende a los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de las organizaciones tanto formales como informales.

La administración de recursos humanos trabaja mediante un sistema integrado, el cual suele clasificarse en cinco áreas; el proceso de empleo, el desarrollo de recursos humanos, compensaciones y prestaciones, seguridad social y salud, y relaciones laborales y con empleados. (Wayne,R &Noe.R ,1986, Pág.5).



Debido al enfoque de la investigación sin restar importancia a las otras áreas que conforman la administración de recursos humanos, solo definiremos la tarea del área de desarrollo de recursos humanos, la función del desarrollo de recursos humanos (DHR), es la capacitación, desarrollo organizacional, la planeación de carreras individuales, la evaluación de desempeño, y la Motivación de los empleados hacia el trabajo, por lo que esta área es esencial e indispensable para el desarrollo pleno e integral del hombre en la empresa.

2.6 Capital humano.

Capital humano, se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para las empresas, que poseen las personas y equipos, así como a su capacidad para regenerarlo; es decir su capacidad para aprender (Porret, M, 2010: 442). En capital humano se toman en cuenta los temas de gestión del conocimiento del talento humano; Grant y entre otros autores han considerado la gestión de conocimiento como una herramienta para lograr ventajas competitivas en el dinámico entorno organizacional contemporáneo (Macías.C & Aguilera.A,

2012). Por otro lado visualizando a capital humano desde la gestión empresarial, Tracey (2003) lo define como “El rendimiento que una organización obtiene de la fidelidad, creatividad, esfuerzo, logros y productividad de sus empleados”.

Se ha mencionado a capital humano como un área dentro del área de recursos humanos, pero esto tiene una razón, la cual yace en que la persona dentro de la empresa no debe verse como un recurso, ya que no es un objeto. Los recursos humanos se entienden según Münch (2005) como “el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias que posee el personal de una organización” (pág.14). En cambio, capital humano es el valor que se le da al recurso humano, es decir al hombre.

Es importante recalcar también la diferencia y la importancia que existe con la administración de recursos humanos y la administración de capital. La administración de recursos humanos es el proceso de gestión, en el cual se da a la tarea de valorar las capacidades y competencias de sus empleados, mientras que la administración de capital humano, se define de la siguiente manera:

El proceso cuya finalidad es lograr un mejor desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento y mejora de las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal con la finalidad de establecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad y calidad y consecuentemente el desarrollo de la organización y de los hombres que la integran (Münch, 2005, Pág.14).

Capital humano es el resultado del análisis del factor humano dentro de una organización, es decir las condiciones por las cuales el trabajo pasa a ser capital, las condiciones las cuales deben considerarse son: los aspectos formativos, las experiencias, la cultura organizacional y el entorno (Tinoco.C, &Soler.S, 2011).

Por lo tanto, podemos decir que la administración de Capital Humano, tiene la obligación de desarrollar a su empleado y generar las condiciones para que este pueda desarrollarse de

manera plena y pueda tener un mejor desempeño en su área laboral mediante la correcta capacitación.

2.7 Formación en la empresa.

2.7.1 Función de la educación en la empresa

La educación es considerada una herramienta elemental, continua y permanente para el desarrollo del hombre. “Rogers reconoce una disposición fundamental del hombre hacia la necesidad permanente de desarrollarse, de <<crecer >> esa tendencia le denomina tendencia actualizante”. (Arancibia V,Herrera P,Katherine S,2012, p.160). El desarrollo evolutivo del hombre, tiene como causa fundamental la educación, teniendo impacto tanto su esfera individual como en la social (Siliceo A, 2010).

Siliceo (2010) considera a las empresas e instituciones como las sociedades intermedias, las cuales ayudarán a esta tendencia actualizante del hombre; y entendiendo también a la educación como aquella actividad que guiará y dará las herramientas necesarias para poder perfeccionar al hombre y a la sociedad, (Marveya, 2002); la empresa u organización deberá cumplir con esta función, desarrollar al hombre para su perfeccionamiento.

Es así como la educación, se va viendo inmersa en la empresa, viendo su función mediante el proceso de capacitación y formación, ya que a través de este se satisfacen las necesidades presentes, se preverán necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores y estos se encontrarán en continuo desarrollo (Siliceo, 2010, pg.25). La educación inmersa en la capacitación aportará a la empresa un personal debidamente entrenado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo descubierto previamente las necesidades reales de la empresa (Siliceo, 2010,pg. 25).

La persona podrá encontrarse con dificultades, limitaciones o bien necesidades de aprendizaje o habilidades, por lo que requiere de la acción y formación educativa para potencializar esas capacidades y, de esta forma, superar sus limitaciones (Marveta.E,

2002,pág.30).Siguiendo lo anterior, se considera a la educación como una herramienta esencial dentro de la empresa, ya que está tendrá la función de formar a los hombres que la conforman, con la finalidad de moldear y transformar al empleado (Porret, 2010). Por lo tanto, la capacitación que aplique la organización empresarial deberá ser concebida como un modelo educativo (Siliceo A, 2010).

Si bien las organizaciones empresariales encierran variedad de conocimientos, los cuales la educación tendrá que potencializar, Porret (2010) toma en cuenta a los autores Bonache, Cabrera, Poole, Nonaka y Takeuchi, ya que estos consideran que los conocimientos más relevantes y fundamentales que toda empresa contiene son: El conocimiento explícito, tácito, individual y colectivo.

El conocimiento explícito, es el tipo de conocimiento que se puede plasmar de manera sencilla en escrito, lo que hace más fácil su transmisión; el conocimiento tácito es aquel que se adquiere durante la práctica laboral, por lo que es difícil de transmitir, ya que dependerá de cada persona, y difícil de medir cuantitativamente; el conocimiento individual, como bien su nombre dice es individualista, el que se adquiere por su cuenta, y el conocimiento colectivo es aquel que se adquiere a través de un grupo (Porret,2010).

Existen diferentes factores que inciden en el aprendizaje de conocimientos de los colaboradores de una empresa, como es la interacción social como sus compañeros de trabajo, es decir el trabajo colaborativo. Giovanni Pérez hace referencia a Nonaka en su revista *“La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y sus influencias en la gestión de la empresa”*; en la cual Nonaka (2000) menciona: “si se crean las condiciones para la interacción y participación en los lugares de trabajo, lo que es fundamental para el aprendizaje, finalmente éste impactará en el aumento de la productividad” (pág.84).

Por lo tanto, si la educación en la empresa; la capacitación; no va orientada hacia la formación, potencialización de conocimientos y capacidades, a la solución y prevención de necesidades, perderá el impacto u objetivo que esta funge, tanto en el mejoramiento de

condiciones del trabajo como del desarrollo profesional o personal de los colaboradores, dificultando así el crecimiento y mejoramiento empresarial (Pinilla, 1972).

2.7.2 La Pedagogía y andragogía en la empresa.

La pedagogía desde sus orígenes es ligada directamente y exclusivamente a la enseñanza en el aula o bien inmersa solo en instituciones educativas, más la pedagogía una vez que termina su función en la educación del hombre dentro de las instituciones educativas cede a la empresa u organización, el proceso de formación, que contribuirá al desarrollo del hombre. Carreras (2003) menciona que la transacción enseñar-aprender es una interacción básicamente humana cuyo objetivo es el cambio y el crecimiento personal es por eso que el ser humano requiere de una educación permanente; y es así el pedagogo que se vea inmerso en el ámbito empresarial tomando el papel de formador, un facilitador de aprendizaje.

El pedagogo como formador en una empresa, desarrolla tareas relacionados con el diagnostico de necesidades de la empresa, el diseño de planes de formación ya sea a nivel individual o grupal, lleva a cabo la gestión de formación, debe proporcionar los recursos tanto tecnológicos como didácticos necesarios, promueve la innovación y gestiona las futuras prácticas profesionales que se puedan desempeñar en el seno de la empresa (Moreno, 2010, pág.337)

La empresa es integrada, refiriéndonos al factor humano, por personas adultas de entre los 23 a 65 años de edad, por lo que es la andragogía, rama de la pedagogía, la cual estará a cargo de la formación empresarial.

La andragogía según Knowles (1990) es “al arte de enseñar a los adultos a aprender”. De acuerdo a Knowles, el aprendizaje del adulto se sustenta en 2 atributos principales:

a) Los aprendices poseen autonomía y la capacidad de dirigir el sentido del aprendizaje.

b) El profesor pasa a ocupar un rol de facilitador del aprendizaje en vez de ser un transmisor de información, otorgando un mayor énfasis a la opción del aprendiz de elegir sus propios requerimientos más que ceder al control del experto.

Siguiendo a Knowles, la andragogía en la empresa es la herramienta que facilitara la formación/capacitación de los adultos, funcionando como una guía para cumplir sus tareas laborales.

Para que la andragogía sea aplicada de manera correcta en la empresa y pueda funcionar como un factor motivacional según Carreras (2003) debe comprender de las siguientes premisas:

- 1) La necesidad de aprender: Los adultos necesitan saber por qué o para que deben aprender lo que se les desea enseñar, antes de hacerlo, si estos encuentran la necesidad de hacerlo y con esto motivación para aprender.
- 2) El auto concepto del alumno: Los adultos debido a su maduración tienen un autoconcepto de seres responsables de sus propias acciones, por lo que el formador tendrá que considerarlos como seres capaces de autodirigirse.
- 3) El papel de la experiencia: El formador tendrá que tomar en cuenta que los adultos debido a su experiencia adquirida en su pasado, tendrá que adaptar su forma de enseñanza a los grupos de adultos ya que se enfrentara a una gama heterogénea respecto a sus motivaciones, necesidades, interés y entre otros de cada adulto.
- 4) La disposición de aprender: Los adultos solo están dispuestos a aprender lo que necesitan aprender, por lo que un modelo andragógico formativo en la empresa debe ir dirigido hacia sus necesidades.
- 5) La orientación del aprendizaje: Los adultos aprenden centrando el aprendizaje en su vida cotidiana, por lo que, lo que se le quiera enseñar y formar deberá ser guiado y aplicado en su vida cotidiana, es decir en el trabajo diario.

6) Motivación: Los adultos responden a estímulos externos e internos que la empresa les proporciona, que los motive a seguir creciendo y desarrollándose.

2.8 La capacitación laboral.

Partiendo de las fases de la administración de recursos humanos, la fase del desarrollo es la encargada de la formación, capacitación, de las personas que conforman y constituyen a la empresa. Dicha fase es esencial dentro de la empresa, ya que el marco legal de la capacitación en México, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos indica las obligaciones que el empleador; la empresa; tiene de surtir capacitación y adiestramiento al trabajador, ya sea dentro o fuera de su horario laboral; tales obligaciones como, “el empleado tiene como deber capacitarse dentro de la empresa”. El artículo 123 señala en el apartado A, fracción XIII de la Constitución Política mexicana, que: “Las empresas cualesquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo”. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”, Siliceo A. (2010) a partir de esto se adopta la idea de que el empleado independientemente del puesto laboral que este ocupe deberá recibir capacitación adecuada y necesaria, por parte de la empresa para la cual este labore, para que este pueda cumplir de manera satisfactoria sus tareas laborales.

Capacitación (del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latino *cápere*= dar cabida), Rodríguez (1990) la define como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

La capacitación que ofrecerá mayores y efectivos resultados es aquella que se planea y es basada en las necesidades reales tanto de la empresa como del colaborador. (Mendoza. A, 1985). Es así como podemos decir la importancia de la capacitación laboral, radica en la inversión en el desarrollo, potencialización de competencias y desempeño del hombre en la empresa, que directamente beneficiara a la empresa haciéndola más competente.

2.8.1 Propósitos de la capacitación.

Se ha mencionado el objetivo principal de la capacitación es brindar a los empleados de la empresa, las herramientas necesarias para su desarrollo profesional y profesional dentro de esta, más la capacitación , como medio formador puede concluirse según Siliceo (2010) con 8 propósitos:

1.- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización:

Si crea de forma suficiente y correcta la sensibilización, concientización y modelaje que se haga del código de valores corporativos, las 5 tareas antes mencionadas se realizaran de manera exitosa.

2.-Clarificar, apoyar y consolidar organizacional.

La psicología humanista nos dice que, si se genera un cambio de conducta en la persona capacitado, este tendrá una mayor efectividad en la recepción de la enseñanza y con ello un mayor aprendizaje

3.- Elevar la calidad de desempeño

Parte de este propósito depende de la detección de necesidades, ya que una vez que se identifique una insuficiencia en el desempeño, se deberá proporcionar la capacitación necesaria para lograr un desempeño correcto, sea que se requiera capacitación técnica, humana o administrativa.

4.- Resolver problemas

La capacitación no lograra resolver todos los problemas que la empresa pueda enfrentarse, más si contribuirán como apoyo para dar solución a muchos de ellos.

5.- Habilitar para una promoción

Desarrollar y planificar un plan de carrera dentro de la empresa, es una práctica que motiva y atrae al personal a permanecer dentro de ella, estos planes implican y permiten mediante la capacitación que el individuo recorra exitosamente un camino desde su puesto actual hasta otro de mayor categoría y responsabilidad.

6.- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa

La primera impresión que el empleado obtenga de su empresa, es la que generará un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo, por lo que es responsabilidad de la empresa darle a conocer la empresa, en todo sentido, desde su historia, metas y objetivos, como sus políticas, para que este se sienta cómodo y parte de la empresa.

7.- Actualizar conocimientos y habilidades

Es responsabilidad de la empresa actualizarse en nuevas tecnologías, métodos, y cursos para la mejora del trabajo y la organización con ello sea más efectiva. Recordemos que un enemigo del desarrollo y crecimiento tanto para la empresa como para los empleados es la obsolescencia en conocimientos y la preparación hacia ciertas situaciones.

8.- Preparación integral para la jubilación.

Es importante preparar a los empleados cuando su jubilación se acerque, para que ellos sigan produciendo, por lo que es responsabilidad de un programa de capacitación orientar a los empleados sobre la realización de sus nuevas actividades, como el manejo de su tiempo, administración de ahorros, entre otros...

Sí se cumplen dichos propósitos de manera eficiente los empleados se sentirán motivados, tendrán un sentido de pertenencia a la empresa, tendrán un desarrollo integral y la empresa tendrá un crecimiento óptimo.

2.8.2 Tipos de capacitación empresarial.

Existen diferentes tipos de capacitación que se deben brindar en una empresa dependiendo las necesidades, que se deben brindar en diferentes momentos de acuerdo una

planificación de prioridades. Robbins (2004) define 4 categorías de aptitudes para capacitación: alfabetismo básico, aptitudes técnicas, aptitudes interpersonales, aptitudes para resolver problemas.

Aptitudes básicas de alfabetismo

Muchos empleados dependiendo el nivel educativo que tengan, necesitaran de apoyo en la empresa en la cuestión de alfabetismo, ya que muchas veces los puestos de trabajo no requiere de una licenciatura específica si no a veces solo de conocimientos técnicos, y a veces esta gente carecen de los estudios básicos que posteriormente la empresa requerirá de ellos, por lo que este tipo de capacitación basa en formar a los empleados en aptitudes básicas para su desarrollo pleno.

Aptitudes Técnicas

Esta capacitación va dirigida a ampliar y mejorar las aptitudes técnicas de un empleado. Estas capacitaciones deben irse actualizando debido a las nuevas tecnologías y diseños estructurales de la organización que se van generando. Por ejemplo en empresas de ámbito automotriz en donde la tecnología y herramientas pueden ser cambiantes los empleados tendrán que recibir capacitación técnica continuamente.

Aptitudes interpersonales.

Recordando que la organización es una entidad social, el desarrollo y desempeño laboral del empleado depende mucho de relaciones interpersonales, muchos pueden ser excelentes en este ámbito, pero muchos necesitarán de cierta capacitación guiada para la mejora de estos, como la escucha activa, la comunicación efectiva y trabajo en equipo.

Aptitudes para resolver problemas.

Muchas veces los empleados están acostumbrados a su rutina de trabajo y cuando se les presentan problemas inesperados no saben cómo reaccionar, por lo que es necesario una capacitación que agudice su lógica, razonamiento y capacidad para plantear problemas e

identificar las causas o posibles soluciones de este, para que estos problemas no sean un impedimento para el cumplimiento de sus tareas laborales o bien metas empresariales.

Los tipos de capacitación que se utilicen tendrán que ser implementados de acuerdo a las necesidades de cada colaborador, más cabe señalar que los últimos 3 tipos de capacitación mencionados son básicas y fundamentales, para el desarrollo y motivación de la persona en la empresa.

2.8.3 El proceso de capacitación.

2.8.3.1 La eficiencia del proceso de capacitación.

¿Qué es la eficiencia?

Starr (1974) define eficiencia como aquello que se caracteriza por realizarse de la manera más adecuada (método) y como corresponde, a fin de que los recursos o procesos, según contexto, se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia de un proceso de capacitación basa específicamente en el objetivo que este tenga sobre el hombre, así como el proceso en sí, es decir cada una de las etapas por el cual este conformado. Bentley (1993) dice que “La capacitación efectiva mejora el conocimiento, las destrezas, las actitudes, el comportamiento de las personas y, por tanto, su desempeño”.

Existe un proceso administrativo por así llamarlo para el proceso de capacitación, conformado por fases, las cuales son la guía para cumplir con los objetivos de la capacitación. Este proceso consta de 4 fases: planeación, organización, ejecución y evaluación. (Pinto, 1990), las cuales debido a que forman parte del departamento de capacitación; perteneciente a la organización; sus determinaciones tendrán que ir de acuerdo a la misión de esta tiene dentro de la empresa, de sus funciones y objetivos particulares. (Pinto, 1990)

Planeación

Pinto (1990) define planeación, en el proceso de capacitación como “la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar <<qué se va a hacer”.

Este mismo autor menciona que existen 4 etapas que se desprenden de esta fase, las cuales son:

1. Determinación de necesidades de capacitación (DNC): Proceso que consta en identificar las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de sus tareas y puesto laboral, señalando la distancia entre << que se hace >> y lo que <<se debe hacer >>. (Pinto, 1990)
2. Definición de objetivos: Proceso que consta del establecimiento de objetivos en base a los objetivos organizacionales y en razón de la satisfacción, así como en la reducción de problemas o necesidades detectadas en el DNC. (Pinto, 1990)
3. Elaboración de planes y programas. : Es la generación de contenidos, procesos, programas o etapas a seguir, con el fin de cumplir satisfactoriamente los objetivos previamente establecidos.
4. Presupuestos: Enunciado de los resultados esperados, sean estos expresados en carácter financiero, unidades de producto, horas-hombre, horas máquina, entre otros. (Pinto,1990)

Organización

La fase de organización trata sobre cómo se va a llevar a cabo la fase de planeación; es decir, que personas se necesitaran, cada cuanto tiempo se aplicaran o se llevaran a cabo los programas, teniendo como consideración factores administrativos como prioridades laborales.

Ejecución

Pinto define la fase de ejecución, como la puesta en marcha de las fases anteriores, la cual debe ser de forma armónica y beneficiaria para los implicados, sean internos o externos, instructores y los sujetos que se encuentran en capacitación , así como la correcta

aplicación de los instrumentos que se utilizaran para cumplirla (cursos, programas, diplomados, etc.)

Evaluación

“La evaluación, es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes e implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado” (Pinto, 1990).

Dichas fases las cuales conforman al proceso administrativo de la capacitación, si se cumplen y se llevan a cabo de manera secuencial, correcta y racional, y tienen como enfoque principal a la persona logrando el desarrollo esta y beneficiando e impulsando el crecimiento de la organización, podemos hablar de un proceso de capacitación eficiente y motivante para el empleado

2.8.3.2 La evaluación del desempeño como parte del proceso de capacitación.

El crecimiento de toda empresa depende de la importancia que se dé a los colaboradores en su perfeccionamiento profesional y humano a los (Guillen.M, 2013), por lo que la mejor forma de lograr esto es a través de una capacitación adecuada, como menciona Mendoza (1985) , la capacitación que ofrece mayores y efectivos resultados es aquella que se planea y es basada en las necesidades reales tanto de la empresa como del colaborador.

Retomando lo anterior se considera importante la evaluación de programas de capacitación. Fernández Arena, entiende evaluación como: la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un curriculum o un plan de capacitación y desarrollo de recurso humanos, en cuanto a sus características, estructura, alcances, efectividad, actores involucrados en él, contenidos, etc. (Reza.J, 2007).

La gestión de la persona dentro de la empresa es integral, por lo que se ha de eludir a la evaluación de competencias de ella, para saber su status y poder identificar sus necesidades, y con ello completar su desarrollo.

“La empresa deberá llevar a cabo una evaluación tanto del potencial como del desempeño de los trabajadores para adecuar su remuneración y mejorar la formación específica de los trabajadores” (Lacalle G, Caldas E., Reyes .C (2012):154), es decir para perfeccionar sus competencias y con ellos su crecimiento profesional.

“El proceso de evaluación de desempeño implica: 1) establecer las normas del trabajo. 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas. 3) volver a presentar la información al empleado con propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que este se desempeñe por arriba de la media.” (Wayne. R, Noe.R, 2005, pg.321)

Por lo tanto, se asume la evaluación debe ser holística desde la evaluación del programa de capacitación para identificar que este sea adecuado y este cubriendo las necesidades de los colaboradores, como también identificar las fortalezas y debilidades del programa.

2.9 La percepción de la persona en la empresa.

La psicología ha sido una de las principales disciplinas que se ha encargado del estudio de la percepción, esta disciplina a grandes rasgos, según Vargas (1994), la define como:

“el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización”.

Unos de los aspectos que más se ha debatido o tratado entorno a la percepción, desde los estudios filosóficos y psicológicos, ha sido la elaboración de juicios. Vargas (1994) afirma que “La formulación de juicios ha sido tomada de una manera lineal, donde el sujeto es estimulado, tiene sensaciones y las intelectualiza formulando juicios u opiniones sobre ellas” (p.48).

La percepción depende de dos antecedentes: estados internos, los cuales suelen ser dependientes del aprendizaje, valores, creencias, relaciones (percibidas); y estados externos o ambientales los cuales comprenden cosas como las aficiones, la educación, ocio, etc. (Marquez,1986).

Si bien la percepción es la forma en cómo se organizan las sensaciones (Márquez, 1986) más estas sensaciones que organizamos tienen dos aspectos:

1. Los aspectos de las sensaciones que tenemos en común con otros. (hechos)
2. Las sensaciones que se organizan en formas que son singulares.

Las sensaciones que se organización en formas, dependerán de mecanismos biológicos, de la experiencia pasada y suposiciones, las cuales emanan de nuestros estados internos.

Merleau-Ponty (1975) menciona que la percepción debe verse como un proceso parcial, ya que el observador no percibe las cosas en su totalidad, dado que las situaciones y perspectivas en las que se tienen las sensaciones son variables y lo que se obtiene es sólo un aspecto de los objetos en un momento determinado, es por eso que un mismo estímulo, es este caso proceso, no es percibido igual por cada persona porque depende de los estados internos y externo de cada una.

Con ello podemos decir la percepción del hombre se construye por diferentes mecanismos vivenciales, como la experiencia, estos mecanismos pueden ser conscientes o inconscientes, por lo tanto al ser así se considera a la percepción como un proceso que se construye involuntariamente por el hombre en donde interviene la selección de preferencias, prioridades, diferencias cualitativas y cuantitativas del individuo acerca de lo que percibe (este proceso se denomina preparación); al mismo tiempo, rechazan que la conciencia y la introspección sean elementos característicos de la percepción (Abbagnano, 1986).

Vargas (1994) menciona que la percepción por lo tanto debe ser entendida como:

“relativa a la situación histórico-social pues tiene ubicación espacial y temporal, depende de las circunstancias cambiantes y de la adquisición de experiencias novedosas que

incorporen otros elementos a las estructuras perceptuales previas, modificándolas y adecuándolas a las condiciones”.

Robbins (2010) menciona que existen diferentes factores que influyen en la percepción, los factores que influyen, en el caso de la persona en la empresa, basan en el receptor y el objeto que se percibe.

La percepción del receptor, se ve influenciada principalmente por sus características personales, como son sus motivaciones, actitudes, personalidad, intereses, esperanzas y experiencias.

En lo que basa al objeto o en el caso de esta investigación, el proceso que está siendo percibido, las principales influencias sobre la percepción pueden ser el contexto en donde este se desarrolla, el momento cuando se percibe o bien las características peculiares o específicas del proceso de capacitación.

En la siguiente figura se resumen los factores influyen en la percepción de las personas

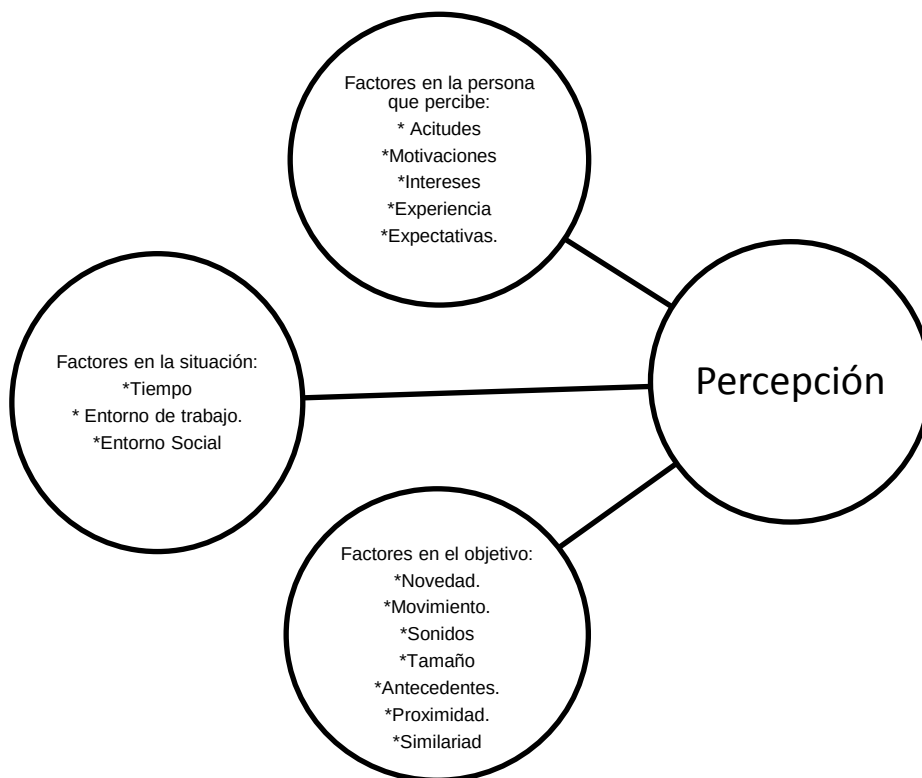


Ilustración 1 Factores que influyen en la percepción.

Fuente: Robbins.P Stephen. (2004). Comportamiento organizacional. 10a.ed. Parson, México.

Con base a la figura anteriormente presentada, sin restar valor a las categorías “factores del objeto” y “factores de la situación, debido a la orientación que tiene esta investigación solo se dará enfoque a la categoría “factores en la persona que percibe”.

Cabe mencionar, que ante la carencia de la definición de los conceptos que conforman la categoría a tratar, “factores en la persona” y para fines de la elaboración del instrumento de investigación, el autor de esta tesis se ha permitido definirlos y adaptarlos de la siguiente manera:

Factores que influyen en la percepción de la persona.

Actitud:

Allport (1935) define actitud como “un estado mental y neurológico, organizado, de tendencia a responder a partir de la experiencia, y que ejerce un influjo directivo y/o dinámico en la conducta”.

Adaptando, o bien partiendo de la definición de Allport, podemos decir que la actitud es la conducta sea positiva o negativa que se tiene sobre algo, sea que dichas conductas se hayan adquirido mediante la experiencia o bien simplemente por la predisposición ante ciertas situaciones o procesos.

Interés:

De acuerdo a la investigación, el autor de esta tesis, se atreve a definir interés como la inclinación o preferencia por alguna situación u objeto, sea material o personal, el interés se ha de manifestar de manera positiva a través de la actitud de las personas, por el hambre de conocer algo a mayor profundidad o bien mediante el trabajo que la persona genere con la finalidad de obtener algo.

Experiencia:

Según la real academia española (RAE) define como experiencia a la “Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo”.

Siguiendo la definición que proporciona la RAE y en base a la orientación de la investigación, consideramos a la experiencia como una vivencia de eventos o procesos, en este caso dentro de la empresa, la cual ha es generadora de criterios, mediante el tiempo laboral que cada empleado/colaborador ha laborado en ella.

Expectativas:

Vroom define en 1964 a la expectativa como “la percepción subjetiva sobre la probabilidad de que un determinado acto será seguido por un determinado resultado”. En este caso la definición dada por Vroom sobre la expectativa, es la que se tomara textualmente para fines de esta investigación.

En la empresa los colaboradores/ empleados que la conformen, como los futuros que formaran parte de ella, tienen expectativas acerca de lo que esperan obtener de esta, sea de sus procesos, departamentos, o bien en la búsqueda de crecimiento profesional y/o personal, y que a través de la experiencia que ellos vayan generando, dichas expectativas se vean satisfechas, o bien vean modificadas por el contexto, tiempo o entre otros.

Motivación.

Porret (2010) define motivación, como “lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano” (p.86). La motivación en el ámbito laboral refiere al deseo del individuo de mejorar los procesos para realizar una tarea y que este genere cambios trascendentes. Este deseo puede generarse por estímulos externos (compañeros, mandos, la propia organización, etc.) o bien personales/internos (estados de ánimo, tendencia a la creatividad, estrés, etc.), generando así un “patrón de comportamiento” (Porret. M, 2010, pg. 86). Hay que considerar que las personas que conforman una empresa son adultos, por lo que Mínguez (2003) menciona que el adulto es esencialmente motivado por factores internos.

Mínguez gira su teoría de la motivación en los adultos en seis ejes específicos:

1. El que aprende necesita conocer.
2. Aprendizaje auto dirigido.
3. Experiencia previa del que aprende.
4. Disponibilidad para aprender.
5. Orientación hacia la solución de problemas.
6. Auto-motivación para aprender. (Mínguez. A. 2003: pg.31)

Se es necesario prestar atención a las necesidades de los que conforman a la empresa, es decir los adultos, ya que a partir de sus necesidades, se puede encontrar su motivación, ya sea como menciona Manzanares, en su tesis doctoral, *la formación-acción en la empresa. El diseño y desarrollo de proyectos para la solución de problemas en situaciones de trabajo real*, mediante una motivación inicial hacia el aprendizaje, por el valor del aprendizaje mismo (motivación intrínseca), o bien porque constituye un medio para lograr otras metas (motivación extrínseca). (pg.313)

Teoría de Maslow

La Teoría de las Necesidades de Maslow (1948) es relacionada con la motivación del ser humano, esta teoría gira a en torno a 6 rubros o factores del ser humano, que son:

- 1) Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamientos.
- 2) El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias.
- 3) Una vez que se satisfacen las dos anteriores, el individuo inicia una trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades
- 4) A medida que el individuo pasa controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias (Las sociales, de estima, autorrealización, etc.).

5) Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las necesidades situadas en escalones inferiores van siendo satisfechas, sino que predominan sobre las inferiores.

6) Las necesidades situadas en niveles inferiores requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), en cambio, las superiores el ciclo resulta más lento. (Porret.M,2010), pág.95,96)

Maslow plantea que *“en la medida de que el individuo se vuelve más trascendente y plenamente logrado y aprovecha su propio potencial. Se vuelve más sabio y automáticamente sabe cómo actuar ante una gran variedad de situaciones”* (Anaya-Durand &Anaya-Huertas,C,2010, pág,9). Es por eso que la capacitación debe ser motivante, para que el individuo pueda aprovechar su potencial y con ello logre ser trascendente.

Teoría de McClelland.

McClelland en su teoría motivacional, propone cuatro tendencias básicas motivacionales; las cuales son generadas durante la infancia en (Porret.M ,2010); estas tendencias son:

- **Motivación de logro:** se trata de un impulso que se manifiesta en muchas personas para conseguir metas especialmente si tienen la percepción de que será reconocido su esfuerzo.
- **Motivación de afiliación:** hay personas a las que les motiva las relaciones sociales, el trato con las personas y le incentiva el reconocimiento de los demás por la actitud positiva de colaboración que desarrollan.
- **Motivación por la satisfacción interna:** la actividad de estos individuos se basa en conseguir la máxima calidad con la máxima excelencia en su trabajo son hábiles en solucionar problemas y son creativos.
- **Motivación por el poder:** se trata de la satisfacción de contar con muchas personas con el poder influir en los demás, modificando situaciones gracias a su intervención. (Porret.M.2010.:97,98)

Dichas tendencias que son generadas en la infancia, se mantienen durante la vida del ser humano, independientemente del lugar en donde el individuo se desarrolle, por que se adopta la idea de la necesidad de fortalecer dichas tendencias en el ámbito laboral, para mantener una motivación constante.

Teoría de Frederick Herzberg.

Frederick Hezberg, renombrado psicólogo, el cual tuvo fuerte impacto e influencia en la gestión administrativa de empresa, propone en 1958 la “teoría de motivación e higiene”, también conocida como la teoría de los dos factores.(Colom, A. 2015).Hezberg, menciona que la motivación se encuentra influenciada por dos diferentes factores:

“1.- **La satisfacción:** Que es principalmente el resultado de los factores de motivación o factores satisfactorios. Estos factores ayudan aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.” (: Colom, A. 2015:96)

“**La insatisfacción:** que es principalmente el resultado de los factores de higiene o factores insatisfactorios. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo” (Colom, A. 2015:96).

En la siguiente figura se desarrollan las características, de dichos factores:

Factores de Higiene (Insatisfactores si faltan o son inadecuados)	Factores de motivación (satisfactores, pueden aumentar la motivación)
• Sueldo y beneficios. • Política de la empresa y su organización. • Relaciones con los compañeros de trabajo. • Ambiente físico. • Supervisión. • Status. • Seguridad laboral. • Crecimiento • Madurez • Consolidación	• Logros. • Reconocimiento. • Independencia laboral. • Responsabilidad • Promoción.

Ilustración 2 Factores que influyen en la motivación

(Colom, A. 2015:96).

Las dos grandes categorías que muestra Herzberg en su teoría van directamente relacionadas con el hombre en la empresa. La teoría de Maslow y McClelland, son totalmente aisladas, más la teoría de Maslow y la de Herzberg, existe una estrecha relación. En la siguiente figura se muestra dicha relación (Ilustración 3) (Porret Miguel,2010, pág. 99).

Secuencia de necesidades del ser humano según Maslow y Herzberg

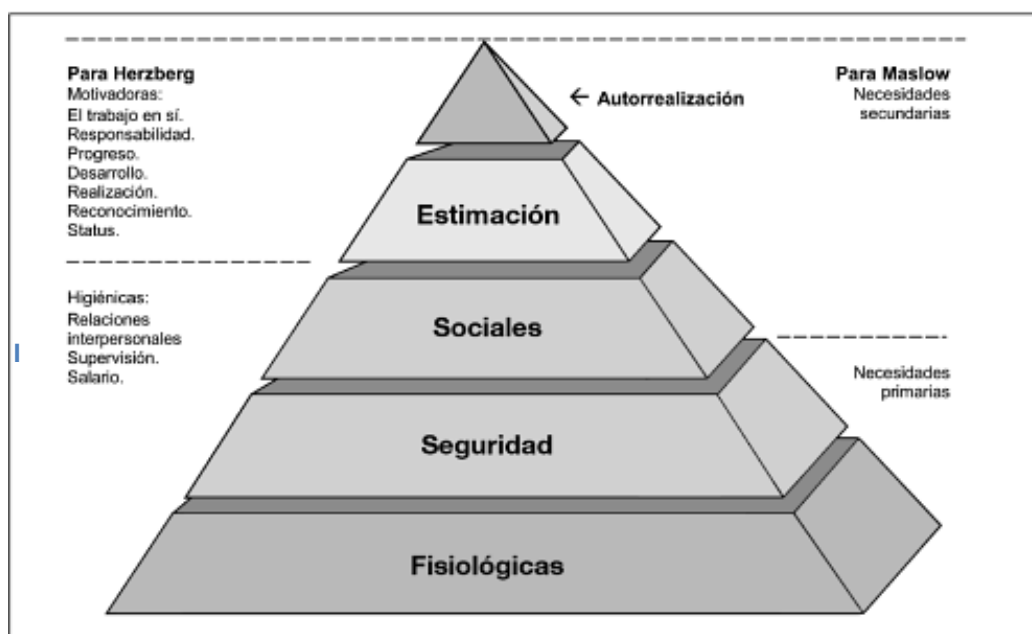


Ilustración 3 Secuencia de necesidades del ser humano según Maslow y Herzberg.

(Porret Miguel, 2010, pág. 99).

2.10 La motivación como herramienta para el crecimiento y desarrollo de los empleados y empresa.

La motivación de los colaboradores es esencial, ya que la motivación junto con las capacidades que estos poseen, combinadas con el entorno laboral, es un factor de productividad empresarial (Bohlanfer.G & Snell.S.Arthur.S., 2001, pag.88).

Generar un proceso de motivación empresarial para los colaboradores no es sencillo, másCONFUSO el punto esencial para poder generarlo de manera correcta yace del establecimiento diario y claro de objetivos, la retroalimentación, la participación por parte de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones; sin importar el rango o puesto que este ocupe laboralmente; y el reconocimiento de los esfuerzos de estos mismos (Grensing.L.1994). Dicho proceso motivacional debe basarse en las necesidades del colaborador que no hayan sido satisfechas, ya que estas generaran en el tensión y con ello un impulso interior, llamado motivación. (Porret, 2010).

El proceso de motivación es el que genera un patrón de comportamiento en los colaboradores. En el siguiente esquema de Porret sintetiza dicho proceso.

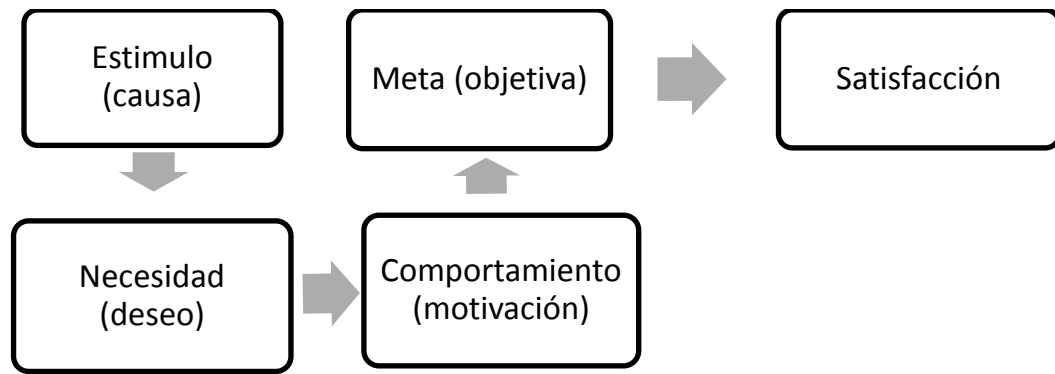


Ilustración 4 Patrón de comportamiento

(Porret, M. 2010:86).

Como el esquema muestra, la motivación inicia, con un estímulo/causa derivando así el deseo. Existen diferentes estímulos para la motivación como son los incentivos empresariales, los cuales están diseñados para motivar a los colaboradores a esforzarse para cumplir de manera eficiente sus tareas en el puesto. (Bohlafer.G,Snell.S, Arthur.S.2001).

Los incentivos en el ambiente laboral, funcionan conforme a la teoría de Skinner del condicionamiento operante, esta teoría menciona que el fortalecimiento de un comportamiento es seguido un favorable resultado, generando así grandes posibilidades de regenerar este mismo comportamiento. (Arancibia V, Herrera P, Strassers.k, 2012). Arancibia, Herrera y Strasser, mencionan que los incentivos pueden categorizarse en 3, los directos, los vicarios y los que se autogeneran.

Los incentivos directos, son aquellos que se adquieren de manera individual a través de la experiencia de logro después de realizar cierta conducta, a diferencia de los incentivos vicarios que son representados, por ciertas conductas que se imitan por el hecho de ver que dichas conductas han sido recompensadas de alguna manera; y los incentivos que se autogeneran durante su estancia laboral, pudiendo influir sus esferas sociales, en esta autogeneración (Arancibia V, Herrera P, Strassers...,2012).

Tomando en cuenta lo anterior, se toma la postura de que se es necesario el reforzamiento constante de las conductas en el trabajo y en la realización de las tareas laborales, es decir de inicio a fin, sea a través de retroalimentaciones, incentivos monetarios, personales, empresariales, etc. con el objetivo de estas conductas se mantengan o bien sean anuladas. Se tiene que tener claro que los factores motivacionales no son universales, ya que cada persona es diferente en todo sentido, por lo que no se puede esperar que un incentivo motivacional genere el mismo impacto en las personas.

Uno de las mayores limitantes en el factor motivacional, según Navarro (2001) es que el proceso es considerado "lineal", cuando se trata de un proceso variable y cambiante todo el tiempo. (Arrieta-Salas.C, Navarro-Cid.J,2008), por lo que siguiendo a Navarro y el esquema presentado, se considera necesario que el entorno y la motivación en este, sea constante para lograr mejores resultados.

Siliceo hace referencia a Victor Frank el cual a través de su libro el hombre en busca de sentido, menciona que el motivador esencial o vital se encuentra en que todo lo que este realice sea en el área laboral o en sus otras esferas sociales, generen y tengan un sentido para él, es decir que el hombre sea consciente de que el esfuerzo que empeña durante sus tareas, será productivo y de utilidad en algún momento. (Siliceo.A.2010). De acuerdo a Abraham Korman, el nivel de desempeño del colaborador, dependerá de la percepción de la competencia personal, entre mayor sea esta, el nivel de desempeño de igual manera se elevará. (Grensing L, 1994).

Tomando postura, en cuenta lo anterior, se hace notoria la necesidad de una planeación la cual esté basada en el hombre, en sus necesidades, en el crecimiento y fortalecimiento de sus competencias, así como de sus posibles alcances.

La correcta adecuación del hombre en la organización en base a sus competencias y necesidades determinara su desarrollo, por lo que crear un programa de calidad de vida laboral (CVL), cuyo propósito según Grensing es producir trabajos más humanitarios, los cuales aumenten la satisfacción de los empleados. (Gresing.L. 1994), será vital para el desarrollo profesional y personal del empleado.

Al generar un programa, (CVL) se es obvia y necesaria una evaluación la cual gestione su funcionamiento y el crecimiento, que su función sea guiada a la mejora y desarrollo del hombre. Dicha evaluación brindara retroalimentación al departamento de recursos humanos, generando de esta manera un impacto organizacional, mediante un programa de capacitación que prepare a los colaboradores para sus tareas laborales. A nivel individual la retroalimentación de la evaluación brindara las herramientas necesarias para analizar las fortalezas y debilidades de cada colaborador, así como la mejora del desempeño de este. (Bohlanfer.G, Snell.S, Arthur.S (2001).

Se debe tener en claro, que el departamento a cargo de la gestión del hombre dentro de la empresa es recursos humanos, más la gestión del conocimiento de este, dependerá directamente de capital humano, es decir del área encargada de la capacitación.

“No hay mejor medio que la capacitación que proporcione capital humano a los colaboradores para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad de una organización”. (Siliceo.A.2010:334).

2.11 La capacitación como factor motivacional.

El proceso de capacitación no solo basa su éxito en el poder de desarrollar a sus empleados, si no que este logre motivar a sus empleados para dicho desarrollo.

El éxito que pueda lograr el empleado durante su desarrollo en la empresa, es si el plan de capacitación, basa en la motivación y del respaldo que este reciba al aprender, para crecer y para mejorar el desempeño. (bentley,1993)

Recordando las bases de la andragogía, el adulto necesita saber para que necesita aprender y esto es parte fundamental para que la capacitación funcione como factor motivacional, ya que este el proceso de capacitación tendrá que estar relacionado con el nivel de conocimiento en este momento y con sus destrezas. (Bentley, 1993).

La teoría del establecimiento de mentas, propuesta por Edwin Locke, es indispensable para que la capacitación funcione como factor motivacional, ya que Locke menciona que el

trabajar por el cumplimiento de metas es una fuente importante de motivación para el trabajo (Robbins, 2009) , más la eficiencia de esta teoría basa en el establecimiento de metas específicas y difíciles; ya que implicaran mayor esfuerzo y desempeño de los empleados por lograrlas, y en la retroalimentación , ya que estas dos claves conducirán a un rendimiento elevado (Robbins, 2009).

Y otra teoría indispensable para ver a la capacitación como una herramienta motivacional, es la teoría del reforzamiento, basada en un enfoque conductista, esta teoría no partirá del estado interior del empleado, sino solo se centrará en lo que pasa la persona cuando ejecuta cierta acción (Robbins, 2009) si bien esto no es una teoría motivacional, más aporta para el reforzamiento de actitudes, de comportamientos y para el continuo desarrollo del empleado.

Si no se brinda ningún reforzamiento, no se establecen metas reales, alcanzables y diseñadas para cada empleado para su desarrollo o bien no se le da seguimiento a ninguno de estos procesos, la capacitación no podría funcionar como un factor motivacional, siendo visto solo como un proceso empresarial obligatorio por el empleado.

La percepción de las personas en la empresa juega un papel importante es por eso que conocer dicha percepción impulsara la innovación que de procesos dentro de la empresa que beneficien al empleado y a la empresa misma ; ya que si no hay una adaptación entre el puesto de la persona y su visión del mundo (ideas, valores ,actitudes), podría haber repercusiones simultaneas, en el desarrollo de la persona y el desarrollo de la empresa (ausentismos, rotación de personal, desperdicio de tiempo, etc). (Furnham,2001)

2.12 Marco contextual

La empresa en donde se realiza la investigación es perteneciente al sector automotriz que tiene inicios en el año 1964, esta empresa es fabricante líder a nivel mundial de módulos de operación, partes de revestimiento e interiores completos para autos de muy alta calidad.

La empresa tiene sede en el país de Alemania, por lo que en México se rigen por las

políticas establecidas en dicho país.

La empresa no tiene una visión como tal más basa sus acciones en sus valores organizacionales, los cuales son:

- Orientación a los clientes.
- Enfoque a colaboradores.
- Principio de rentabilidad.
- Fuerza de innovación
- Una relación de socios con proveedores.
- Protección ambiental.
- Responsabilidad social.

La empresa del sector automotriz está conformada por 1000 empleados y divide su organización en áreas administrativas, operativas y comerciales.

El área administrativa encargada de la capacitación laboral en la empresa es Recursos humanos, más su capacitación va directamente enfocada en el desarrollo del personal para el desempeño de sus funciones actuales inherentes al puesto, es decir una capacitación técnica. La empresa con la capacitación busca motivación, desarrollo y buen clima laboral con sus empleados. Una de la razones por la que la empresa del sector automotriz imparte capacitación es para el cumplimiento a LFT (Ley Federal de Trabajo) y STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión social), para cumplimiento a indicadores del grupo (fluctuación, enfermedades generales (cuota por enfermedad), para la retención de personal y motivación del mismo), y para el desarrollo de habilidades técnicas.

Uno de las cosas que considera como valor la empresa es el de “Enfoque a los colaboradores”, en el cual consideran a los colaboradores como el punto medular de nuestra empresa, en donde a través del desarrollo individual, los involucran en la toma de decisiones y mediante espacios de libre configuración, les ofrecen un entorno laboral motivador

La planta en México de esta empresa se encuentra ubicada en Reforma Sur 27 Nave 1

90796 Papalotla de Xicohtencatl, Panzacola, Tlaxcala México, a unos 20 minutos del estado de Puebla.

3 .Método.

3.1 Enfoque.

El enfoque metodológico que se utilizará para conocer la percepción de los empleados de las áreas funcionales, sobre el proceso de capacitación de la empresa de sector automotriz será mediante una investigación de método cuantitativo.

El método cuantitativo, siguiendo a Sampieri, (2010) lo define como el proceso de investigación que hace la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Las características principales, por las que se eligió este método, fueron las siguientes:

- Estadística.
- Objetiva.
- Generalización de resultados.
- Medición con precisión las variables del estudio.
- Uso de la teoría.

Se ha elegido el método cuantitativo, debido a que se desea obtener estadísticas de frecuencia de la población investigada; hacia donde apuntan sus perspectivas sobre el proceso de capacitación , si las perspectivas son homogéneas o heterogenias, si comparten ciertas perspectivas sobre proceso de capacitación que la empresa les ofrece, para que posteriormente con los resultados obtenidos, se puedan sugerir cambios al proceso desde un punto pedagógico, que contribuyan al desarrollo y satisfacción del empleado dentro de la empresa.

3.2 Tipo de estudio.

En lo que basa al tipo de investigación, el cual es aquel que “da unidad, coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden para buscar respuesta al problema y objetivos planteado. (Campos, citado por Canales, et. Al., 1997, p.135).

Se ocupará las características específicas que a continuación se mencionan para la investigación.

La investigación será exploratoria ya que ayudara a identificar las variables del estudio ,y esta se podrá aplicar en cualquier momento, de ser necesario con el fin de investigar un tema del cual se tienen dudas o bien no ha sido abordado con anterioridad, de igual manera la investigación será de tipo básica, ya que solo se buscara la adquisición de conocimientos, en este caso las percepciones sobre el proceso de capacitación de los empleados de las áreas funcionales de la empresa del sector automotriz, que arrojen los métodos de recolección de datos, para que con ellos, posteriormente proponer mejoras estratégicas desde el punto pedagógico en los procesos de capacitación. Los sujetos que estarán inmersos en esta investigación serán de tipo nomotéticos, ya que se buscarán los factores comunes entre ellos de manera general y no particular.

La finalidad de la investigación será definitiva, ya que en base a la información recabada en el marco teórico acerca de la capacitación en la empresa, percepción y los factores que influyen en esta, las cuales se encuentran inmersas en la empresa, serán las variables que serán controladas, para obtener conclusiones definitivas.

El tiempo será transversal, ya que la información sobre la perspectiva de los colaboradores del proceso de capacitación que se implementa en la empresa, será recolectada en un solo momento del tiempo, ya que esta información se obtendrá la experiencia que han tenido los colaboradores sobre este proceso. Siguiendo lo anterior y basado en el objetivo de la investigación, el periodo y la secuencia de esta será transaccional, ya que las variables

serán estudiadas una vez que ya han sido implementadas o sean conocidas por los sujetos de estudio (Sampieri, 2010).

3.3 Variables a estudiar

Las variables serán de dos tipos ordinales y discretas; las variables ordinales permitirán ordenar de mayor a menor ya que estas mantienen una relación que permite ordenarlos lógicamente, en base a las variables discretas permitirán por su condición adoptar valores de un conjunto ; ya que el objetivo de la investigación es conocer la percepción de los empleados de las áreas funcionales sobre el proceso de capacitación de la empresa del sector automotriz, serán analizadas de manera cualitativa y cuantitativa, obteniendo así la percepción que han generado dichas variables en los colaboradores clasificándolas en categorías. Es así como la investigación se llevará a cabo, con las características antes mencionadas.

3.4 Definición conceptual de las categorías a estudiar

Las categorías que estudiarán en esta investigación serán, será la percepción de la persona, la capacitación dentro de la empresa y la motivación.

Capacitación, según Siliceo (2004) define capacitación como el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona.

Percepción se define como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno (Robbins, 2004).

Motivación se define como el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de objetivos.

La definición personal que se ha adoptado ante la variable, proceso de capacitación y percepción, es la siguiente:

El proceso de capacitación es medio por el cual la empresa, mediante diferentes fases logra formar y desarrollar a sus empleados de manera profesional, para que estos tengan las

herramientas y conocimientos necesarios, para emplear su trabajo y con ello cumplir con los objetivos generales de la empresa.

La percepción es la manera o forma que el ser humano ha adoptado sobre ciertas situaciones, procesos o formas, basados en su experiencia previa o bien en sus expectativas.

La motivación es el elemento esencial dentro del proceso de capacitación para impulsar al empleado a su continuo desarrollo y aprendizaje.

3.5 Definición operacional de las categorías a estudiar

La definición operacional de las variables, será con congruencia al enfoque metodológico de la investigación, por lo que serán cuantitativas y cualitativas, como antes se menciona se analizara a través de tres dimensiones, la percepción, el proceso de capacitación y la motivación como factor de la capacitación que se da en los empleados de las áreas funcionales de la empresa.

En los factores extrínsecos o higiénicos que se influyen en dichas categorías o indicadores, se encuentran aspectos como las relaciones interpersonales, clima laboral y organizacional, pertenencia, retroalimentación y refuerzo prácticas administrativas, puesto laboral, mientras que en los factores internos se encuentran aspectos como el reconocimiento, la responsabilidad, sentimientos del colaborador, tanto personales como ante su profesión y el impacto que esta genera, su crecimiento laboral como su auto realización a través de sus actividades que implican un reto para ellos, es decir su desarrollo profesional y personal dentro de la empresa.

3.6 Técnica de recopilación de datos.

La técnica que se ocupara en la investigación será la de cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, la cerradas estarán establecidas por el escalamiento de Likert, ya que esta medición es de mucha ayuda para poder cuantificar en escala sus percepciones, en cuanto a las preguntas abiertas refieran a un espacio en donde la población muestra pueda desarrollar su

justificación de sus respuesta por el escalamiento de Likert, estas técnicas serán de gran utilidad para el enfoque y objetivos de esta investigación , la percepción de los colaboradores sobre el proceso de capacitación.

3.7 Instrumentos

El instrumento que se utilizara para la técnica de recopilación de datos será mediante un cuestionario, ya que este instrumento permite obtener y recolectar datos de manera más ágil y eficaz, así también como que su aplicación puede ser de manera masiva en una comunidad o en este caso de la investigación en la muestra que es de tipo cohortes. Dicho cuestionario consta de 7 preguntas, compuestas por una pregunta cerrada medida mediante escala de Likert, ponderada del 1 al 3, considerando 3 como muy bueno y 1 como malo, y una abierta para la justificación de su respuesta anterior, estas preguntas son basadas en el proceso de capacitación que la empresa automotriz maneja.

El instrumento fue sometido por validez de constructo el cual Integra evidencia que soporta la interpretación del sentido que poseen las puntuaciones del instrumento (Messick, 1995), esta validez de constructo se obtiene mediante el análisis de factores, el cual nos indica cuántas dimensiones integran a una variable y qué ítems conforman cada dimensión. Los reactivos que no pertenezcan a una dimensión, quieren decir que están “aislados” y no miden lo mismo que los demás ítems, por tanto, deben ser eliminados. Posteriormente fue validado de manera externa e interna, de manera externa mediante un pilotaje aplicándolo a 10 empleados de la empresa, para asegurar el entendimiento y la obtención de resultados esperados y de manera interna mediante la validación de experto por parte del Maestro Salvador Espina Von Roehrich especialista en Desarrollo Organizacional.

4.- Análisis de datos.

El instrumento (anexo 1) se aplicó a las áreas funcionales de la empresa del sector automotriz, con el fin de conocer su perspectiva sobre el proceso de capacitación , las cuales fueron:

- Seguridad e higiene
- recursos humanos,
- Information Technology (IT)
- Mantenimiento
- Calidad
- finanzas
- compras
- producción
- EPS (Entidad Promotora de Salud)
- Logística,
- Almacén
- Calidad
- Ingeniería

El instrumento se aplicó en total de 42 personas pertenecientes a las áreas mencionadas, las cuales contestaron de manera anónima para obtener en todo lo posible respuestas más sinceras y detalladas.

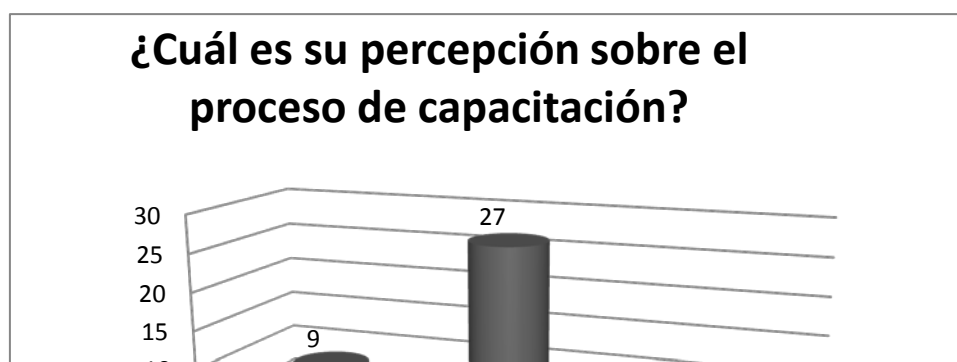
A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos con dicho instrumento mediante la interpretación de las escalas de likert mostrando los resultados de cada pregunta del instrumento a través del promedio obtenido basado en likert.

Sus respuestas cualitativas fueron categorizadas según los factores de la persona de Robbins, los cuales fueron, expectativa, experiencia, interés, motivación y actitud. (anexo 3)

Resultados.

Pregunta 1

¿Cuál es su percepción sobre el proceso de capacitación?



El promedio que se obtiene sobre el proceso de capacitación es de 2.0714, por lo que la percepción que se tiene es regular, ya que el 40 % de los empleados consideran que el proceso es paulatino y desigualitario en cuanto al número de cursos de capacitación, el 55% opina que no atiende a las necesidades que ellos tienen así como que no se da seguimiento ni cumplimiento a un plan de capacitación y el 5 % tiene desconocimiento del mismo proceso.

Pregunta 2.

¿Qué opina del proceso de detección de necesidades?

¿Qué opina del proceso de detección de necesidades?

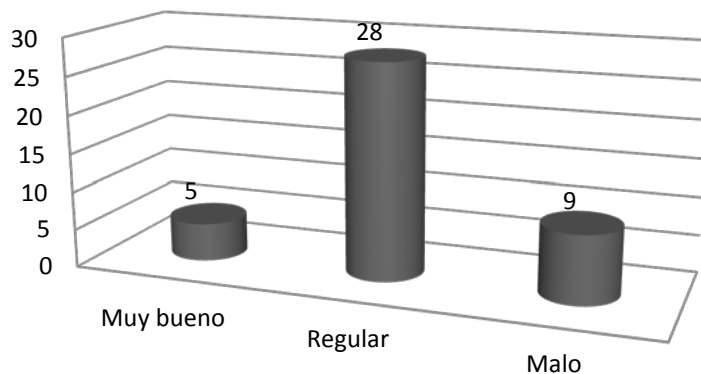


Ilustración 6

El promedio que se obtiene sobre el proceso de detección de necesidades es de 1.9047, por lo que la percepción que se tiene es regular, ya que el 30 % de los empleados consideran que el proceso es paulatino y no existe una buena comunicación con su jefe directo, otro 30% consideran que no se toman en cuenta las actualizaciones de los cursos así como que no atienden sus necesidades de capacitación, y el otro 40 % considera que el proceso en si no está bien establecido, ya que es desconocido para varios o bien no se le da un verdadero seguimiento , restando así la importancia de este.

Pregunta 3

¿Cómo considera la requisición de cursos para su capacitación?

¿Cómo considera la requisición de cursos para su capacitación?

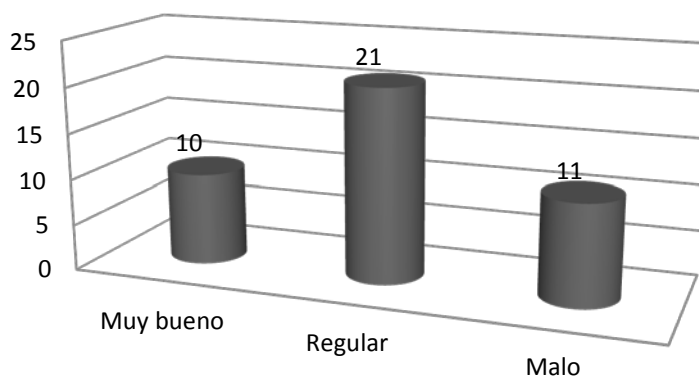


Ilustración 7

El promedio que se obtiene sobre la requisición de cursos, el cual es el proceso por el cual los empleados pueden solicitar un curso de capacitación, es de 1.9761, por lo que la percepción que se tiene es regular, ya que el 40 % de los empleados consideran que los cursos que ofrecen no están actualizados en base a las necesidades, además otro 40% menciona que el proceso no tiene una buena administración económica como administrativa, ya que a pesar de las necesidades que puedan existir si no existe presupuesto no se atiende, y otro 20% considera que el proceso suele ser muy lento así como la resolución para un curso que se requiera además consideran injusto el cobro de algunos cursos de capacitación necesarios para su formación y cumplimiento de sus tareas laborales.

Pregunta 4

¿Cómo considera su programa de capacitación anual?

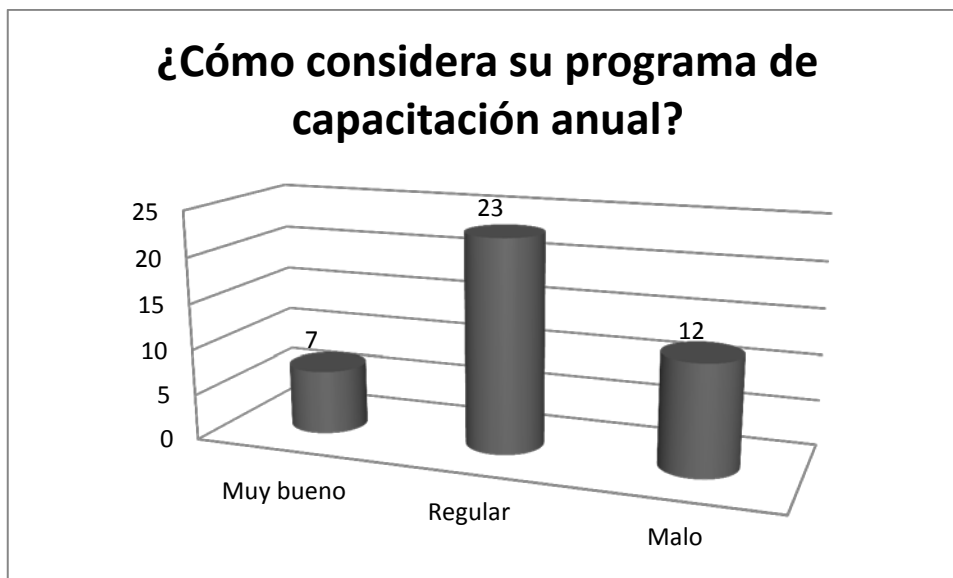


Ilustración 8

El promedio que se obtiene sobre el programa de capacitación anual que tienen los empleados es de 1.8809, por lo que su percepción es regular, ya que el 35% desconocen su programa de capacitación o bien las capacitaciones no van en función al puesto, por lo que lo consideran limitado y no adecuado, además otro 35% no consideran que haya un verdadero involucramiento e interés por parte de su jefe directo, por lo que su programa muchas veces no suele estar bien administrado con su carga de trabajo, otro 5 % menciona que dicho programa no se suele realizar de forma anual y el otro 20 % consideran que algunos cursos que se toman no son necesarios o útiles para su puesto.

Pregunta 5

¿Cómo considera los métodos utilizados por la empresa para motivarlo en su área laboral?

¿Cómo considera los métodos utilizados por la empresa para motivarlo en su área laboral?

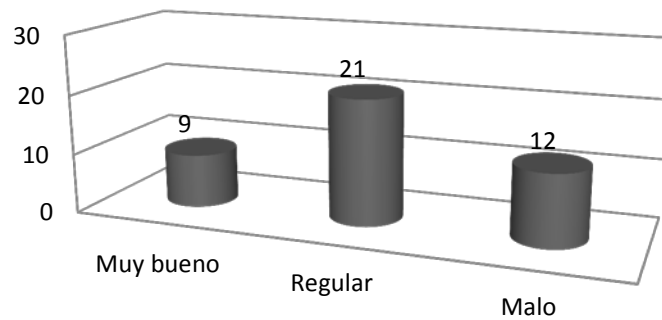


Ilustración 9

El promedio que se obtiene sobre los métodos que la empresa utiliza para motivar a los empleados en su área laboral es de 1.9285 por lo cual se considera regular debido a que el 45 % los empleados perciben que los métodos no son adecuados, ya que no les ofrecen un plan de crecimiento o sucesión. Además otro 30 % consideran que no identifican las necesidades o puntos en donde el personal requiere de motivación, otro 20 % consideran que les falta reconocimiento y reforzamiento en su área laboral, y el otro 5 % menciona que consideran que a veces más que motivante suele ser desmotivante por la desigualdad de enfoque e interés que se tiene entre el personal de antigüedad y el personal de nuevo ingreso o con pocos años de labor.

Pregunta 6

¿Cómo percibe la evaluación que se genera anualmente por parte de la empresa sobre sus alcances y objetivos anuales?

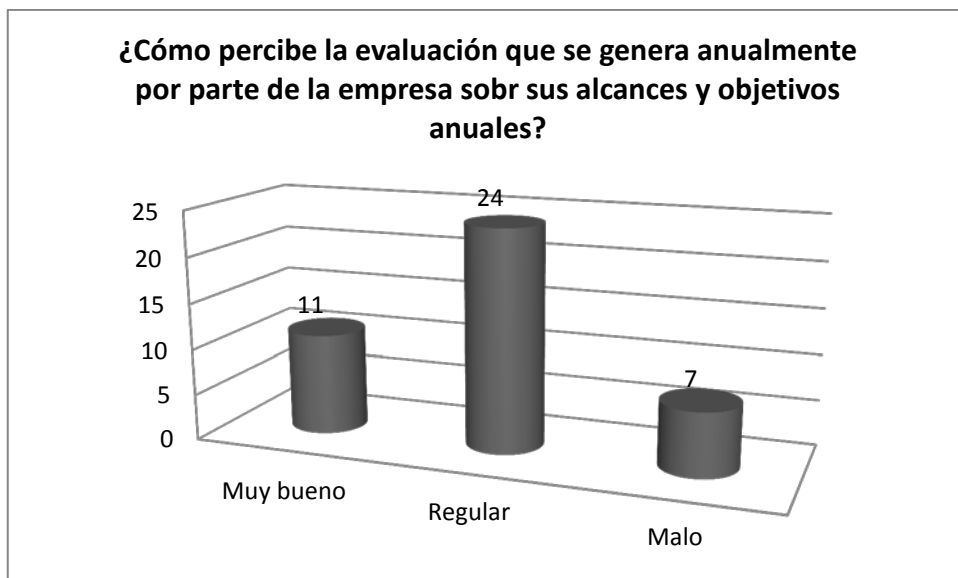


Ilustración 10

El promedio que se obtiene de la evaluación anual que se genera en la empresa sobre los alcances y objetivos anuales de los empleados es de 2.09 por lo cual se considera regular. Esto se debe a que los empleados 50% considera que los objetivos no están bien establecidos, otro 50 % considera que a la evaluación no se le da un verdadero seguimiento, ya que muchas veces no pueden cumplir sus objetivos sea porque la empresa no les brinda lo necesario o estos dependen de otras áreas y los objetivos no son congruentes con estas.

Pregunta 7

¿Cómo considera el proceso de evaluación que se genera inmediatamente después de haberse dado un curso o plática?

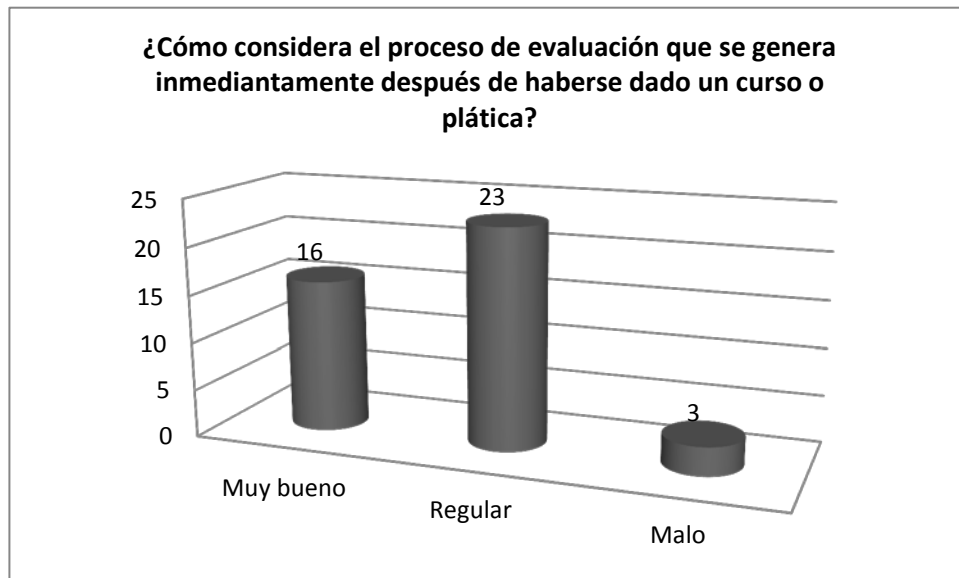


Ilustración 11

El promedio que se obtiene sobre las evaluaciones que se generan inmediatamente después de algún curso o plática es de 2.3095, por lo que se considera regular, ya que el 45% de los empleados consideran que el formato de dichas evaluaciones no son diseñadas en base al curso, son generales, por lo que muchas veces no suelen ser adecuadas, además otro 35 % no consideran dichas evaluaciones relevantes, ya que no consideran que tengan un seguimiento , y no visualizan algún cambio respecto a su evaluación y opiniones que ellos generaron, y el otro 20% menciona que muchas veces no se genera dicha evaluación o se genera de manera tardía por lo que se olvida el curso tomado u opiniones que los empleados tenían al respecto.

Para poder realizar una propuesta de mejora al proceso de capacitación basada en la percepción de los empleados de las áreas funcionales, se hizo hincapié en los factores de la persona que menciona Robbins en 2014 , que son actitud, motivación, interés ,

experiencias, expectativas, es por eso que en base a las respuestas cualitativas que se obtuvieron de los 42 empleados de áreas funcionales estudiados, se clasificaron por dichos factores, en el anexo 3 se muestra dicha clasificación de respuestas en forma de resumen por cada factor.

5.- Conclusiones.

Con los análisis de datos se llega a la conclusión de que los empleados tienen la percepción del proceso de capacitación regular, considerándolo poco motivante ya que los datos arrojan que el proceso no es equitativo con todos los empleados, así como existe desconocimiento de este en sus etapas más importantes, la detección de necesidades de capacitación (DNC) y evaluación. La experiencia es un factor que interviene en la generación de la percepción de la persona, y los resultados hacen hincapié a este factor, ya que los empleados que tienen más de un año en la empresa mediante su experiencia han visto que no se tiene un seguimiento del plan de capacitación, que este no está bien adaptado a sus horarios de trabajo ya que suele sobrecargarse, o bien el plan no satisface sus necesidades, creando en ellos una desmotivación al considerar que no los toman en cuenta.

Así mismo los empleados mencionan que las evaluaciones no son adaptadas al curso que se imparte, por lo que al querer evaluar no lo pueden realizar de manera objetiva, por que toman una actitud negativa, perdiendo el sentido de la evaluación. Otra cosa que arrojaron los resultados en la desmotivación que los empleados tienen hacia la capacitación que requieren, ya que expresan que algunos cursos tienen un costo que ellos tienen que cubrir, en el cual discuten que debería ser obligación de la empresa y que muchas veces no cuentan con el recurso económico o el tiempo necesario para cubrir el costo, por lo que la expectativa que tenían sobre un proceso de capacitación se vio afectada a través de la experiencia, afectando así su actitud, interés y motivación. Lo mencionado anteriormente sobre el costo de los cursos o bien la administración de estos cursos en los horarios de los

empleados, son razones que los empleados mencionan, al no poder cumplir con sus objetivos anuales así también como la dependencia de otras áreas que, aunque tienen un mismo objetivo no tienen una congruencia en cuestión de plan de capacitación.

Otra situación que arrojan los resultados fue la inexistencia de un plan de sucesión o de crecimiento, por lo que no encuentran una motivación o sentido a la capacitación, o bien sienten motivación inicial, pero después mencionan que no hay reforzamiento o seguimiento ni por sus jefes directos o bien en su área laboral por lo que dicha motivación se va perdiendo.

Acorde a los resultados obtenidos y necesidades que se detectan se da continuación a la siguiente solución o propuesta pedagógica para la mejora de dicho proceso de capacitación, para que este además de un correcto funcionamiento, genere una nueva perspectiva en los empleados de áreas funcionales.

Propuesta pedagógica

Se propone como primera instancia una reestructura y difusión del proceso de capacitación a los empleados, como sus funciones sus objetivos, los beneficios, la estructura y los tiempos en cómo se dividirá, en donde los empleados se verán inmersos y se necesitara de su colaboración, ya que de acuerdo a la teoría que se presentó, un proceso de capacitación en donde los empleados se vean inmersos, sean tomados en cuenta y sea de su conocimiento, será un proceso más eficiente para la empresa y motivador, mejorando así el factor de la persona “interés”, tanto por parte de la empresa como del empleado.

En la etapa de Detección de necesidades de capacitación (DNC), se propone una especificación de tiempo a los empleados, es decir el periodo, en cuando esta etapa se llevará a cabo, en la cual el empleado debe presentarse con su jefe directo para la revisión de sus objetivos anuales y el establecimiento de los nuevos objetivos, así como la capacitación necesaria para el cumplimiento de estos, esto con la finalidad de mejorar su expectativa de capacitación anual.

Para el plan de capacitación, se propone una plataforma en donde los empleados puedan visualizar su plan de capacitación, que deberá estar conformado principalmente por los cursos obligatorios y de actualización, y los empleados en esta misma plataforma podrán seleccionar los cursos que requieran para su cumplimiento de objetivos y que estén disponibles, así ellos serán responsables de la administración de su tiempo y del cumplimiento de dichos cursos, de esta manera se maneja el enfoque andragógico en el proceso de capacitación, siendo los empleados autosuficientes y responsables de sus decisiones. En dicha plataforma los empleados podrán monitorear su cumplimiento de objetivos y plan de capacitación logrado. En caso de que el curso que requiera no esté disponible se podrá hacer la requisición desde esta misma plataforma con una autorización previa del jefe directo. Con lo anterior se busca mejorar la actitud, motivación y experiencia del proceso de capacitación en los empleados.

Así mismo se propone un plan de sucesión o bien un plan de carrera, ya que este resulta un motivador indispensable para la capacitación, saber hacia dónde vas y para que te capacitas, por lo que se requiere un plan de carrera para cada empleado en base al puesto y sus competencias, y que capacitaciones y tiempo necesita para poder ascender a un puesto, independientemente de los bonos que se generen en el plan. Con el plan diseñado específicamente para cada puesto, se podría eliminar el sentimiento de desigualdad o de preferencia por otros empleados sea por puesto o por antigüedad y sería un generador de motivación e interés de crecimiento.

En base a los cursos de capacitación en específico, se recomienda que la empresa se haga cargo de los costos de la capacitación de sus empleados, ya que recordando la teoría, la capacitación debe verse como una inversión y no como un gasto, con ello los empleados podrían lograr sus objetivos anuales y su desarrollo sin ningún problema y no tendrían un impedimento monetario, volviéndose así un facto motivacional al quitar barreras para su desarrollo.

En cuanto a la evaluación de cursos se propone una reestructura completa, ya que se requerirán evaluaciones adaptadas a cada curso, en donde los empleados puedan exponer sus críticas constructivas en base al curso tomado, esto para la mejora del curso y mejor desarrollo de ellos en un futuro, estas evaluaciones tendrán que ser tomadas en cuenta y darles un seguimiento, dando a conocer los cambios estructurales que se dieron en el curso cuando se vuelva a ofrecer, así como que se toman en cuenta sus opiniones y que son de gran aporte, generando en ellos un sentimiento de integración y con ello motivante. Se propone una nueva evaluación anual, sobre el proceso de capacitación, que base sobre la satisfacción que ha tenido el empleado sobre el proceso, en donde también pueda exponer sus críticas constructivas para la mejora de este, con esto el departamento de recursos humanos podrá mejorar año con año, tomando al empleado como el factor y herramienta necesaria a optimizar para cumplimiento de objetivos y crecimiento empresarial.

En lo que basa a motivación en el área laboral que desprende de la capacitación, se recomienda una mayor integración o contacto del jefe directo con sus empleados, más allá de la plática anual que se genera con él, en donde se pueda tener mayor contacto, ofreciendo un reforzamiento positivo en las tareas que sus empleados realizan, si bien esto no solo será tarea del jefe directo, tendrá que ser también por los otros empleados que conforman el área laboral ¿pero cómo lograr esto?, Se proponen cursos de capacitación que vayan guiados a las aptitudes interpersonales, como menciona Robbins (2010), en donde se generen cursos de motivación grupal, motivación en el área laboral, comunicación efectiva, trabajo en equipo...etc. Esto funcionaría también como un factor motivacional personal del empleado para su desarrollo.

A continuación se presenta un esquema de la solución pedagógica propuesta.

Acciones a desarrollar en el plan de capacitación.	
Objetivo:	

Potencializar el desarrollo de los empleados mediante un proceso de capacitación sencillo, entendible y sistematizado para el colaborador.			
Proceso	Objetivo	Periodicidad	Acciones.
Detección de necesidades (DNC)	Identificar las necesidades de capacitación que requiere el empleado.	Anual.	• Platica jefe directo con empleado. • Asignación de día y hora por empleado. • Llenado de formato de detección de necesidades. • Vaciado de formato en plataforma. • Autoevaluación del colaborador. • Retroalimentación anual del trabajo del colaborador. • Planteamiento de objetivos anuales.
Plan de capacitación	Planear las capacitaciones a cursar para la satisfacción de necesidades el empleado.	Anual.	• Plataforma personal con especificación de fecha y cursos por cursar o cursados para seguimiento del colaborador. • Asignación de cursos en plataforma de manera personalizada del jefe directo hacia su colaborador. • Selección de cursos de capacitación disponibles por el colaborador para su cumplimiento de objetivos. • Especificación en plataforma de aulas y lugares de capacitación en base al curso. • En caso de no estar un curso de capacitación necesario disponible hacer la requisición con previa autorización del jefe directo mediante esta misma plataforma.
Plan de sucesión	Establecer un plan de carrera para el desarrollo del empleado.	Anual.	• Diseñar un plan de carrera específico para cada puesto. • Plan de carrera disponible en plataforma.
Evaluación	Evaluar el desempeño del plan de capacitación y desempeño de los colaboradores.	Anual	• Rediseño o mejora de plataforma según necesidades. • Ajuste o replanteamiento de cursos y objetivos para un mayor impacto en base a evaluaciones de empleados. • Rediseño de ser necesario en

			formatos de requisición de cursos. • Rediseño de ser necesario en formatos de evaluación de cursos. • Evaluación por parte del empleado en plataforma sobre su proceso de capacitación. • Evaluación, autoevaluación y co-evaluación por parte del empleado y jefe directo. • Evaluación anual del jefe directo por parte del empleado.
		Semestral	• Retroalimentación y seguimiento del cumplimiento de objetivos anuales del colaborador.
		Por cada curso	• Llenado de formatos físicos por parte del colaborador sobre el curso y capacitador.
Motivación	Motivar a los empleados para su un mejor desempeño y desarrollo en su área laboral.	Periódicamente	• Cursos de aptitudes interpersonales. • Promover la retroalimentación grupal. • Acercamiento del jefe a áreas de trabajo. Refuerzo positivo. • Actividades de integración de área y áreas. • Visualización de bonos e incentivos en base al desempeño en plataforma.

Recomendaciones:

A través de la investigación se ha notado la insuficiencia de información acerca de la percepción del hombre en la empresa y la importancia que esta tiene, por lo que abre camino a un campo de investigación amplio desde el área pedagógica, administrativa o psicológica.

6.- Referencias.

1. Abbagnano, N, y Visalberghi, A. (1978) Historia de la pedagogía. FCE: Madrid.
2. Aguilar-Morales, J. (2010) El marco legal de la capacitación en México: México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
3. Amengual, Gabriel. (2007). El concepto de experiencia: de Kant a Hegel. *Tópicos*, (15), 1-20. Recuperado en 30 de marzo de 2017, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1666-485X2007000100001&lng=es&tlng=es.
4. Anaya, J. (2007) Logística integral, la gestión operativa de la empresa. Madrid: ESIC.
5. Anaya-Durand, A; Anaya-Huertas, C. (2010). ¿Motivar para aprobar o para aprender? Estrategias de motivación del aprendizaje para los estudiantes. *Tecnología, Ciencia, Educación*, Sin mes, 5-14.
6. Andrade H. (1996) Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Coruña: Netbiblo.
7. Arancibia V, Herrera P, Katherine S, (2012) Psicología de la educación. México: Alfaomega.
8. Arrieta-Salas, C., Navarro-Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*.
9. Baptista L, Fernández C, Sampieri R (2010) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill: México.
10. Becker, Gary S., (1964) Human Capital, 1st ed. New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
11. Bentley (1993) Capacitación empresarial. Colombia: McGraw-Hill.
12. Bohlanfer, G., Snell, S., Arthur, S. (2001). Administración de recursos humanos, México: Thomson learning.

13. Carreras C. (2003). Aprender a formar. Educación y proceso formativos. México: Paidós.
14. Chiavenato I (1999). Administración de recursos humanos. México: mc graw hill.
15. Colum Antonio, Vázquez Gonzalo, Sarramona Jaime (1994). Estrategias de formación en la empresa. Madrid: Narcea.
16. Fernández, A. (2010). Las actitudes. edu.física, 1, 8. 2017, De Grupo de Investigación Edufísica Base de datos.
17. González Cornejo, Aurelio (2000): Desarrollo organizacional: la alternativa para el siglo. México: Pacj
18. Gensing.L. (1994) La fuerza de la motivación. México: Selector.
19. Guillen.M.(2013). La gestión empresarial. Madrid: Díaz de Santos,S.A.
20. Guzmán I. (1966) Problemas de la administración Lumusa: México.
21. Fayol.H y Taylor F.W. (1987) Administración industrial y general. Principios de la administración científica. México: El ateneo.
22. Feroso (1997) Manual de la economía de la educación. Madrid: narcea.
23. Furnham A. (2001) Psicología Organizacional. México: Alfaomega
24. Handy Charles. Understanding organizations. Oxford University Press : Toronto
25. Kant, Immanuel (1803, 2003). Pedagogía. Madrid: Akal.
26. Knowles,M.S (1989) Adult Learner. A neglected species. 4 ed. Houston: Gulf.
27. K. Young, J.C. Flügel y Colab, Psicología de las actitudes, (1967). Mexico. Ed. Paidós, 1967
28. Lacalle.G, Caldas E., Reyes.C(2012)"Recursos humanos y responsabilidad social corporativa". Editex: España.
29. Macías.C. Aguilera.A. Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento: Estudios Gerenciales 2012 (123)
30. Manzanares M. (1997) la formación-acción en la empresa. El diseño y desarrollo de proyectos para la solución de problemas en situaciones de trabajo real.(tesis doctoral). Universidad de castilla-la mancha.

31. Marquez A.(1986) El comportamiento humano en la organización. México: SITESA
32. Marrou Irene-Henry.(2004) Historia de la educación en la antigüedad. Madrid: Akal.
33. Marveya.E. (2002). Didáctica Integrativa y el proceso de aprendizaje. México:Trillas.
34. Mendoza A. (1985) La capacitación práctica en las organizaciones: México: Trillado.
35. Mínguez.A.(2003) El formador en la empresa. ESIC:Madrid.
36. Mitnik. F, Coria A. Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. Universidad. Alighiero M.(2006) Historia de la educación 1 de la antigüedad al 1500.: Siglo XXI: México.
37. Moreno García. (2010). la empresa: un reto para los profesionales de la pedagogía. 2017, de universidad Sevilla Sitio web: http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/20/art_16.pdf
38. Oroval E, Oriol J(1998) Economía de la educación . Madrid: Ediciones encuentro.
39. Pérez.G. Pineda U (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa, Virtual Universidad Católica del Norte
40. Oscar Pérez. (2016). Importancia de la encuesta de satisfacción después de la capacitación. 2017, de PeopleNexT Sitio web: <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-encuesta-de-satisfaccion-despues-de-la-capacitacion>
41. Pinilla A. (1972) Relaciones humanas y laborales en la empresa. Barcelona: Técnicos Asociados.
42. Pinto (1990) Proceso de capacitación. México: Diana.
43. Porras, J y Robertson, P. (1992). Desarrollo organizacional: Un proceso de desarrollo y cambio, 2ª ED. Boston : Handbook- Organización Psicológica.

44. Porret Miguel. (2010). Gestión de personas- Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid: ESIC.
45. Reza.J. (2007) Evaluación de la capacitación en las organizaciones. Panorama: México.
46. Robbins P. S (2004) Comportamiento organizacional. México: Parson.
47. Rodgers, Lee, Swepston, Van Daele (2009) La Organización del trabajo y la lucha por la justicia social, 1919-2009. Ginebra: OIT.
48. Rodríguez M y Ramirez P. (1990). Administración de la capacitación. México: Mc Graw Hill
49. Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.
50. Siliceo A. (2010). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
51. Sleight, D.(1993) A developmental history of training in the United States and Europe. Michigan State University
52. Soto. J, Bernanerdini A. (2003) La educación actual en sus fuentes filosóficas. EUNED: Costa Rica.
53. Tinoco.C,Soler.S. (2011). aspectos generales del concepto "capital humano". criterio libre, 9,
54. Torralba. F(2001) Rostro y sentido de la acción educativa. Edebe: México
55. Valdivia (1966) Problemas de la administración. Limusa-Wiley: México
56. Vargas Hernández, J.G.: (2007) La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/
57. Vargas Melgarejo, Luz María; (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, Sin mes, 47-53.
58. Villalobos. G; Pedroza.R. (2009). perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *tiempo de educar*, julio-diciembre, 273-306.

59. Wayne. R, Noe.R (2005) Administración de recursos humanos. Pearson: México.

60. William R.Tracey (2003) The Human Resources Glossary. Taylor & Francis Ltd:

London

Anexos.

Anexo 1.

Variable	Dimensión	indicadores	Derivados.
Percepción del proceso de capacitación	Detección de necesidades de capacitación	¿Qué? Proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observen en las personas y que afectan el cabal cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades laborales. ¿Cómo? • Platica jefe directo y empleado • Fijación de objetivos anuales. • Autoevaluación y coevaluación del cumplimiento de objetivos y tareas del puesto, mediante formatos ya preestablecidos. • Entrega de dichas auto y coevaluaciones de manera manual a RH.	¿Cuál es se percepción sobre el proceso de capacitación ¿ ¿La comunicación con su jefe directo, le resulta motivante cuando se realiza la detección de necesidades? ¿El método de evaluación de cumplimiento de objetivos le parece motivador, para su próximo establecimiento de objetivos anuales? ¿Le motiva las evaluaciones que realiza la empresa en usted? ¿La comunicación con su jefe directo, es eficiente cuando se realiza su detección de necesidades? ¿El método de evaluación por el cual se realiza su detección de necesidades, le parece eficiente? ¿Las evaluaciones que se generan en la empresa en base a usted, las considera eficientes? ¿Tiene eficiencia el establecer sus objetivos en un lapso de tiempo anual? ¿El tiempo que se emplea en la realización de su detección de necesidades es eficiente?
	Requisición de	¿Qué?	¿Cómo consideras el proceso de

	cursos	Proceso por el cual, en colaboración del jefe directo y empleado, de acuerdo a la detección de necesidades, previamente realizado, se acuerdan los cursos que serán necesarios, para cumplir los objetivos anuales de empleado. ¿Cómo? • Entrega de formatos en tiempo y forma de manera manual a R.H • Se generan entre empleado y jefe directo.	requisición de curso? ¿El proceso para requerir un curso, le parece tedioso o agobiante? ¿El formato de requisición de cursos es entendible? ¿El formato de requisición de cursos es eficiente? ¿Considera eficiente el método por el cual se genera la requisición de cursos?
	Programa de capacitación	¿Qué? Establecimiento de fechas para los cursos de capacitación para el área laboral en base a las necesidades que estos presentaron en el DNC. ¿Cómo? • Asistencia a cursos/platicas de su programa de capacitación anual - Objetivo. - Estructura - Instructor (interno / externo) - Evaluación de curso. • Asistencia a cursos /platicas programados por el sindicato. • Assistance a Team Building • Celebración de cumpleaños y fechas relevantes (día de las madres, navidad, etc. • Bono en efectivo + un reloj personalizado para la gente que cumple 10	¿Cómo considera su programa de capacitación anual? ¿Su programa de capacitación anual lo motiva a realizar sus tareas laborales? ¿Los objetivos de los cursos, le parecen motivantes? ¿Se siente apoyado y motivado por su superior durante sus tareas? ¿Le motivarían cursos que vayan enfocados su desarrollo personal, como manejo del estrés, trabajo en equipo, etc.? ¿Considera eficiente su programa de capacitación? ¿Considera eficientes a los instructores que le ofrecen los cursos sea por requisición o por responsabilidad empresarial? ¿Del 1 al 10, que calificación pondría a los instructores del curso? ¿Considera eficientes los cursos, considerándolos eficientes si estos cumplen con los objetivos presentados/ propuestos? ¿Los cursos/platicas tienen una secuencia lógica? ¿Le ofrecen los cursos necesarios

		años, entrega de uniformes (playeras, pantalones de mezclilla, calzado de seguridad), Servicio de transporte.	para cumplir de manera eficiente sus objetivos anuales? ¿Considera eficiente los formatos de evaluación del instructor? ¿Considera eficiente los formatos de evaluación de curso? ¿El formato de evaluación es entendible y accesible? ¿Los tiempos en los que se aplica la evaluación, los consideras pertinentes y eficientes?
	Motivación de personal ò Empowerment		¿Cómo considera la motivación en área laboral? ¿Se siente motivado en su área de trabajo? ¿Considera motivadoras las actividades de Team Building para su empleo? ¿La relación con sus compañeros es motivadora para su empleo? ¿Le parecen motivadoras las acciones que realiza el departamento de recursos humanos, para la realización de sus tareas laborales? ¿Considera motivadores los programas de reconocimiento? Por ejemplo: reloj personalizado por 10 años de trabajo. ¿Las acciones de recursos humanos le motivan para su capacitación laboral? ¿Le motiva capacitarse laboralmente? ¿Considera eficiente el trabajo del área de Recursos humanos para su capacitación laboral?

Anexo 2.

Proceso de capacitación		
Empresa: Eissmann	Área:	Fecha aplicación:
El siguiente instrumento busca conocer su percepción sobre el proceso de capacitación que la empresa Eissmann le ofrece, con la finalidad de poder sugerir mejoras en dichos procesos para su desarrollo profesional dentro de la empresa. El siguiente instrumento es anónimo por lo que le pedimos conteste con la mayor honestidad posible y justifique sus respuestas, para poder ofrecer mejores y más concretas soluciones. Muchas gracias.		

Instrucciones:

En cada reactivo que se presenta sobre el proceso de capacitación que Eissmann le ofrece, marque con una "X" la opción que más de acople a su percepción y justifique su señalamiento en la parte inferior.

1.- ¿Cuál es su percepción sobre el proceso de capacitación?

Muy bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

¿Por qué?

¿Qué opina del proceso de detección de necesidades?

Muy bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

¿Por qué?

3.- ¿Cómo considera la requisición de cursos para su capacitación?

Muy bueno ☐ Regular ☐ Malo

¿Por qué?

4.- ¿Cómo considera su programa de capacitación anual?

Muy bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

¿Por qué?

6.- ¿Cómo considera los métodos utilizados por la empresa para motivarlo en su área laboral?

Muy bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

¿Por qué?

7.- ¿Cómo percibe la evaluación que se genera anualmente por parte de la empresa sobre sus alcances y objetivos anuales?

Muy bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

¿Por qué?

¿Cómo considera el proceso de evaluación que se genera inmediatamente después de haberse dado un curso o plática?

Muy bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

¿Por qué?

Anexo 3.

Categorización	1. ¿Cuál es su percepción sobre el proceso de capacitación?	2. ¿Cómo considera la requisición de cursos para su capacitación?
Actitud	La mayoría del personal menciona que no tienen cursos de capacitación para su puesto, por lo que se muestran con actitud negativa en el puesto que ejercen al no saber algunas competencias que se requieren.	Los empleados muestran una actitud positiva en el proceso de detección de necesidades, ya que pueden expresarse de manera libre y sincera, lo cual ayuda a detectar sus necesidades, aunque esto no se da con todos, ya que otros mencionan que existe mayor presión por cuestiones de carga de trabajo y administración de tiempo, en unas áreas que otras, generando una actitud negativa.
Motivación	Los empleados giran sus respuestas alrededor de que un proceso paulatino y desigualitario, así como sus irregularidades en tiempo, y la falta de una base sólida para la conformación del plan de capacitación.	Los empleados vuelven a mostrar su inconformidad al mencionar que hay áreas que tienen más privilegios que otras, así como que a solo ciertos rangos realizan el proceso de detección, y mencionan que no hay un seguimiento de estas necesidades, por lo que no existe una motivación constate para superarse.
Interes	El personal muestra interés en una mejora del proceso,	El personal muestra interés en nuevas estrategias para este proceso,

	muestra interés por otros cursos que no se le ofrecen, así como sugieren mayor atención en áreas, aunque también muchos desconocen del proceso por lo que sugieren un calendario público.	ya que ellos consideran que son los responsables de su asignación de cursos de capacitación, ya que, sino no recibirán ninguno, proponen que se realice más seguido, así como que haya un involucramiento mayor de su jefe directo, para su desarrollo.
Experiencia	A través de su experiencia han notado que el proceso de capacitación tiene pro y contras, varios han asistido a cursos que benefician su desarrollo, pero otros mencionan haber tomado cursos que no son necesarios o bien no ven un beneficio de este.	La experiencia que tienen los empleados sobre el proceso de capacitación es regular, ya que, aunque varios mencionan que su jefe es buen escucha, mencionan que muchos cursos no se le dan por lo que no puede cumplir sus objetivos. La experiencia los ha llevado a considerar que el proceso de detección de necesidades solo les ayuda a encontrar oportunidades, pero no a encontrar el medio para cumplir o desarrollar dicha oportunidad.
Expectativas	Los empleados tienen la expectativa de que el proceso de capacitación sea basado realmente en un DNC, así como que haya un real seguimiento en su desarrollo. Mencionan que les gustaría que su formación que la empresa les ha proporcionado sea considerada para futuras vacantes.	Los empleados tienen la expectativa que sea un proceso más ágil, comprensible y claro para realizar, así como que las necesidades que se detecten en este proceso tengan un seguimiento y un plan de capacitación para lograr satisfacerlas.

Categorización	3.-¿Cómo considera la requisición de cursos para su capacitación?	4.-¿Cómo considera su programa de capacitación?
Actitud	Los empleados suelen mostrar una actitud negativa debido a la experiencia que ellos han generado en este proceso, ya que no reciben los cursos que ellos requieren para su capacitación, así como que consideran lento y laborioso el proceso de requisición, además de que varios cursos tienen un costo alto por cubrir por parte de los mismo empleados, y al no poder cubrir ese costo genera una actitud negativa contra la empresa ya que mencionan que la empresa es quien tendría que hacerse responsable de dichos costos.	Varios tienen una actitud reactiva y negativa, ya que mencionan que los cursos que piden para sus empleados, nunca son ofertados o que los tiempos son insuficientes para todo el personal, varios incluso mencionan que no tienen un plan de capacitación o bien que hace falta capacitación en base al puesto.
Motivación	La mayoría de los empleados menciona que los cursos que requieren para su capacitación tienen un costo muy elevados y que ellos son los que tienen que cubrir los costos por lo que no los cursan, generando en ellos una desmotivación al no poder desarrollarse, así como que los cursos que piden, luego ser	Los empleados en su mayoría mencionan que no pueden cumplir con sus objetivos anuales a través de la capacitación, ya que no se ofertan, o bien la oferta es muy “pobre”, además de que mencionan que suele ser inestable y no siempre cumplen con las capacitaciones establecidas o bien las capacitaciones no van dirigidas al puesto por lo

	denegados por parte de recurso humanos sin brindarles una razón, aportando así a tal desmotivación.	que lo encuentran desmotivante.
Interes	Los empleados muestran interés en saber en que consiste este proceso de requisición de cursos de manera clara, así como interés en saber los cursos que están disponibles y cuales cursos tienen oportunidad los empleados en requerir, con la finalidad de optimizar tiempo.	La mayoría de los empleados tiene interés en conocer su plan de capacitación, ya que nunca están informados de sus capacitaciones, por otro lado, otros consideran que hay capacitaciones que no son necesarias que sean anuales.
Experiencia	La mayoría de los empleados conocen el proceso y han tenido varias experiencias tanto buenas como malas, ya que mencionan que muchas veces suele ser ágil pero otras veces es paulatino, han notado que hay interés por parte de Rh, pero consideran que pueden mejorar.	Muchos por su experiencia mencionan que no hay una buena planeación de capacitación, sin embargo, las pocas capacitaciones que se dan suelen ser buenas para su desarrollo.
Expectativas	Los empleados esperan que el proceso sea siempre ágil y que los formatos sean más claros, así como que les den razón del curso solicitado si este será impartido o no. Así como que los cursos que se vean necesarios mediante un proceso de DNC, sean ofertados para cumplir al 100% sus objetivos.	Los empleados les gustaría que el plan de capacitación fuera más claro y específico, así como que este tenga una revisión continua por su jefe directo, de la misma manera esperan que el plan de capacitación pueda ser accesible para ellos, así como estratégico para su desempeño y desarrollo.

Categorización	5.-¿Cómo considera los métodos utilizados por la empresa para motivarlo en su área laboral?	6.- ¿Cómo percibe la evaluación que se genera anualmente por la empresa sobre sus alcances y objetivos anuales?
Actitud	Los empleados tienen una actitud positiva en lo que basa a que tienen apertura a procesos que logren motivarlo, más algunos mencionan que algunas actividades no están muy bien enfocadas por lo que muchos no se sienten motivados con dichas actividades.	Los empleados no consideran sea una evaluación como tal, mencionan que sienten que la empresa solo aplica dicha evaluación como requisito, generando en ellos una actitud negativa hacia esta, contestando por contestar, ya que sienten que no le dan importancia o bien no le dan un seguimiento.
Motivación	No se encuentran muchas respuestas en base a este factor, ya que la pregunta es directamente sobre motivación sin embargo varias respuestas que mencionan que cumplen sus objetivos anuales de la capacitación, por lo que consideramos esto un motivante hacia su desarrollo, por medio de un proceso de capacitación, además de que mencionan que los bonos suelen ser buenos, así como los festejos y celebraciones que se realizan por parte de la empresa promoviendo integración.	A través de las respuestas no se encuentra algún factor motivacional, pero mencionan que es bueno que esta evaluación se haga a final de año ya que los prepara para el establecimiento de nuevos objetivos, por lo cual podemos considerar esto motivante.
Interes	Los empleados muestran interés por la generación de nuevos	Muestran interés en saber la finalidad o bien el propósito que tiene la

	procesos o actividades que los motiven, así como que haya un reforzamiento constante del desempeño generado, tienen interés por ser tomados en cuenta en base a su desempeño y sería un motivante para ellos la promoción por dicho desempeño y capacitación.	evaluación , ya que no saben que pasa con ella una vez que la realizan, mencionan que les gustaría saber que medidas toman a través de ella.
Experiencia	Los empleados mencionan que los procesos de motivación solo están enfocados a metas y a motivaciones monetarias, además otros consideran que hay un buen ambiente de trabajo más no es motivante, pero también mencionan algunos pocos, que si han sido motivados y consideran pertinentes los procesos de motivación en tiempo y forma.	Por su experiencia los empleados mencionan que la evaluación la consideran muy subjetiva así también como que nos les brindan retroalimentación. La mayoría de los empleados suelen considerar la evaluación anual la plática con empleado en donde establecen los propósitos u objetivos para el próximo año, por lo que muchas veces no hay verdadero seguimiento o bien retroalimentación de su desempeño anual.
Expectativas	Los empleados esperan que los procesos de motivación sean equitativos, que los jefes directos se involucren más para que vean el impacto que este genera, buscan que haya mayores bonos en base al desempeño y que haya un reforzamiento constante,	Los empleados esperan que la evaluación anual sea un proceso de retroalimentación y de crecimiento y desarrollo para ellos, que los formatos evaluativos sean claros y específicos de lo que evalúan , para no confundirlo con “platica con el empleado” , así como que esperan conocer el verdadero propósito de la evaluación.

Categorización	7.-¿Cómo considera el proceso de evaluación que se genera inmediatamente después de haberse dado un curso o plática?
Actitud	Los empleados mencionan que las evaluaciones o el formato de evaluación no va de acuerdo el curso por lo que no pueden evaluar de manera congruente, muchas veces mencionan que lo hacen por requisito del instructor, mas no es muy objetivo, teniendo una actitud negativa hacia esta.
Motivación	Mencionan los empleados que consideran pertinente que se aplique después de cada sesión ya que así refuerzan lo visto, que ha pesar que no revisan los conocimiento adquiridos en una buen retroalimentación de información , y esto lo consideran motivador.
Interes	Los empleados muestran interés en los formatos, muchos toman a esta evaluación como un tipo encuesta, así como conocer el propósito de dicha evaluación.

Experiencia	Los empleados mencionan que suele muchas veces solo una retroalimentación oral, o bien suele ser muy perceptiva, otros mencionan que no la han tenido o desconocen de esta, por lo que no es un proceso constante que ayude al desarrollo del empleado.
Expectativas	Los empleados esperan que la evaluación sea un proceso congruente con el curso, en donde ellos puedan evaluar al instructor y al curso y ellos puedan tener una retroalimentación que ayude y motive a su desarrollo.