

No. Reg. 1851

TS

Clas. 658.312 4

R288 n

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COCATEPEC
SERVICIOS ESCOLARES I
ABR 27 1992

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

NECESIDADES DE CAPACITACION Y MOTIVACION.

REAL, HERNANDEZ MARIA GUADALUPE.

LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

Mayo 24 de 1990.

[Handwritten signature]
30/MAY - 90
FACULTAD DE CONTADURIA

RECIBIDO
MAYO 24 1990
Y ADMINISTRACION

INDICE.

Introducción

Antecedentes Históricos de la Capacitación.

Marco Legal de la Capacitación.

I. Necesidades de capacitación.

- 1.- Concepto de Necesidad y Capacitación.
- 2.- Concepto de Necesidades de Capacitación.
- 3.- Importancia de la Determinación de las Necesidades de Capacitación.
- 4.- Tipos de Necesidades de Capacitación.

II. Motivación Administrativa.

- 1.- Definición de Motivación.
- 2.- Trabajo y Motivación.
- 3.- Motivadores.
- 4.- Teorías de la Motivación.
- 5.- Técnicas Especiales de Motivación.
- 6.- Ciclo Motivacional.
- 7.- Diferencia entre Motivación y Satisfacción.

Conclusiones.

Bibliografía.

" INTRODUCCION "

El hombre desde sus inicios ha tenido que satisfacer de una manera prioritaria las necesidades fisiológicas o primarias, siendo estas esenciales para la supervivencia de el mismo.

Al paso del tiempo el hombre como ser social que es por naturaleza, a pertenecido a -- grupos, clanes, asociaciones u organizaciones dentro de las cuales desempeña una función determinada. Con ello surgen en él nuevas nece--- sidades y con estas a su vez surge el conoci--- miento de nuevos satisfactores.

Dentro de la organización el individuo -- también tiene necesidades de desarrollo y ob--- jetivos específicos, con ellos hace suyos tam--- bién las necesidades y objetivos de la empresa u organización a la que pertenece para formar con ambos un todo.

El término desarrollo, implica conocimien tos, es decir, el hombre experimenta la nece--- sidad de estos, para el buen funcionamiento y desempeño de una tarea determinada, que le pro--- porcionara una satisfacción de logro. El indi--- viduo experimentará un satisfactor importante A si mismo, para la empresa u organización el individuo será un factor que contribuirá al -- logro del objetivo organizacional.

Sin embargo, no solo es necesario el co--- nocimiento de las tareas a desempeñar, si no -- que el medio ambiente que rodea al individuo -- juega un papel importante para el desempeño --- eficiente en una tarea determinada.

Corresponde a la organización proporcio---

nar al individuo (trabajador), un adecuado y -
agradable ambiente de trabajo. Y de una manera
importante conocer y comprender que es lo que
al individuo motiva y que estímulo es el que -
lo hará comportarse de una manera determinada.

El objetivo principal del presente tema -
es entender la relación e importancia que tie-
ne tanto la capacitación y la motivación en el
comportamiento o conducta de un individuo como
parte importante de una organización.

El factor humano siempre será un recurso
de gran importancia dentro de un grupo, empre-
sa, organización, etc.

" ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA
CAPACITACION "

Con el objeto de entender el tema de estudio se mencionaran algunos antecedentes de la capacitación.

El objetivo principal de la capacitación es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. Desde este punto de vista la capacitación es la educación en la empresa.

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje es el eje central de toda acción educativa.

Era claro en los primeros intentos de enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. La estructura de gremios y asociaciones que se conocen desde 2000 años A.C. se consideran los antecedentes más remotos de lo que ahora es la capacitación. Con el surgimiento del siglo XVII, o era industrial surgen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

A partir de las guerras que en nuestro siglo se dieron, dan como resultado el desarrollo de técnicas de capacitación intensiva.

En 1940 se comenzó a entender que la labor de la capacitación debía ser una función organizada y sistematizada.

Hace aproximadamente 15 años en México -- las empresas públicas y privadas le dieron -- importancia a la capacitación. A partir de en-- toces se han creado diversos institutos de en-- señanza a los que las empresas acuden para sa-- tisfacer sus necesidades en estas áreas.

A si mismo, existen asociaciones que pro-- mueven la capacitación empresarial.

En la época actual, el tema cobra mayor -- interes ya que el personal con escolaridad me-- dia y superior es mínima en México.

El problema de nuestro país es la demanda excesiva de personal calificado, para un mayor desarrollo de la empresa y del país mismo.

Es necesari que en México, las empresas -- públicas y privadas establezcan programas pe-- riodicos de capacitación con el fin de brindar la enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia.

" MARCO LEGAL, "

Para una mejor comprensión en el estudio de la Capacitación, cabe señalar la importancia que el " Marco Legal " sobre la Capacitación tiene en cuanto a las relaciones obrero-patronales, el cual se encuentra asentado en la Ley Federal del Trabajo.

Por tal motivo a continuación se mencionan los artículos de dicha Ley, relacionados con la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

Art.153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento redundará en beneficio de las mismas empresas.

Art. 153-B. Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se esta- n

blezcan y que se registren en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En caso de tal -- adhesión, quedará a cargo de los patrones cu-- drir las cuotas respectivas.

Se aconseja que la capacitación para los trabajadores de trabajos manuales se lleve a-- cabo en la misma empresa y con sus medios, ya que de otra suerte un trabajador que se va a -- capacitar con otras herramientas, al regresar a su trabajo encuentra dificultad en manejar -- las propias.

Art. 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Con este precepto las empresas chicas podrán cumplir con mayor facilidad con las obligaciones de capacitar a sus trabajadores, ya que dicha capacitación puede hacerse en ramas industriales.

Las Cámaras de la Industria podrían llevar a cabo cursos masivos a fin de abatir los costos de los mismos.

Art. 153-E. La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera, así como en el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se relizará fuera de la jornada de trabajo.

La capacitación debe hacerse en horas de trabajo, ya que la facultad de mandar por parte del patrón y la obligación de obedecer por parte del trabajador se circunscribe a lo expresamente pactado y a la jornada convenida, --salvo pacto contrario.

Art. 153-F. La capacitación y adiestramiento deber--an tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III. Prevenir riesgos de trabajo.

IV. Incrementar la productividad, y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153-G. Durante el tiempo en que un --trabajador de nuevo ingreso que requiera capa--

citación inicial para el empleo que va a desempeñarreciba esta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Art.153-H. Los trabajadores a los que se les imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Art. 153_I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y los procedimientos que se implanten para mejorarla capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y las empresas.

En realidad el éxito o fracaso de los programas que se implanten, dependerá del funcio-

namiento de las Comisiones Mixtas que se formen

Los trabajadores de confianza también podrán formar sus propias comisiones.

Art. 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportunamente y en forma normal, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Art. 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en el estudio sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en re---

lación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones -- de capacitación y adiestramiento de la produ--- ctividad dentro de las ramas industriales o --- actividades específicas de que se trate; y

VI. Gestionar ante la autoridad laboral--- el registro de las constancias relativas a co- nocimiento o habilidades de los trabajadores -- que hayan satisfecho los requisitos legales --- exigidos para tal efecto.

Art. 153-L. La Secretaría de Trabajo y --- Previsión Social fijará las bases para determi- nar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adies- tramiento, así como las relativas a su organi- zación y funcionamiento.

Art. 153-M. En los Contratos Colectivos - deberán incluirse cláusulas relativas a la o--- bligación patronal de proporcionar capacita- e- ción y adiestramiento a los trabajadores, con- forme a los planes y programas que satisfagan los requisitos correspondientes;

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes preten- den ingresar a laborar en la empresa.

Art. 153-N. Dentro de los quince días siguientes a celebración, revisión o prórroga -- del contrato colectivo, los patrones deberán -- presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento -- que se haya acordado establecer, o en su caso las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con -- aprobación de la autoridad laboral.

Art. 153-O. Las empresas en que no rige -- contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, -- de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de la Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153-P. El registro del que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o -- instituciones que satisfagan los siguientes -- requisitos;

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o -- actividad en la que impartirán sus conocimientos.

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir dicha capacitación o adiestramiento.

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º Constitucional.

Art. 153-Q. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección através del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el número y nombre del registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras, y

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el "Diario Oficial" de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Art. 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Art. 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes o programas no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Art. 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de esta Ley, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o; a falta de este, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Art. 153-U Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Art. 153-V. La constancia de habilidades

laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Art. 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trate el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en el.

Art. 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en esta Ley.

1. Planteamiento del Problema.

La desocupación es, a no dudarlo uno de los problemas más graves a que se enfrentan los países del mundo entero. Por ello, se hace indispensable programar y delinear soluciones a corto, mediano y largo plazo, mediante la fijación de metas factibles de alcanzar, a través de una verdadera administración por objetivos que permitan capacitar y adiestrar al hombre que trabaja, para evitarle que engrose a las filas de los desocupados.

Es de aceptarse que un trabajador capacitado nunca será un trabajador desocupado.

2. Soluciones Legales.

Dentro del marco de las obligaciones del patrón hacia sus trabajadores, la Legalización Laboral, desde 1970, se ha referido específicamente a la obligación de capacitar y/o adiestrar a los obreros.

Se menciona capacitar y/o adiestrar, porque dichos conceptos implican obligaciones diferentes.

A un trabajador se le capacita para prepararlo a fin de que desempeñe un puesto de mayor jerarquía. Así mismo, se le adiestra para perfeccionar el trabajo que realiza.

3. Interrogantes Comunes.

* Cuando surge en México la obligación de capacitar?

Para la empresa que tenga Contrato Colectivo de Trabajo, la obligación surge dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo.

* Quienes están obligados a capacitar?

Dicha obligación es general para todos los patrones.

En el caso de pequeñas empresas la capacitación podrá hacerse a través de organismos intermedios, como centros patronales, Cámaras de Industria o de Comercio.

* En que momento debe de llevarse a cabo la capacitación?

La capacitación, salvo convenio en contrato, debe de hacerse en horas de trabajo.

Sin embargo, puede perfectamente convenirse en que la capacitación se haga fuera de las horas de trabajo (así se esta haciendo para los llamados trabajadores de confianza) o bien, en forma mixta.

* cuanto tiempo debe durar la capacitación?

La capacitación es, en forma permanente.

Los programas específicos de capacitación deberán indicar las horas a la semana en que -- deba de llevarse a cabo.

Se recomienda dedicar dos o tres horas --- consecutivas un día a la semana, para obtener un mejor aprovechamiento.

*Con que elementos se debe llevar a cabo -- la capacitación?

Cuanto más sencillo sea un plan de capa--- citación, mejor resultado dará en la práctica.

Es aconsejable que la capacitación y a---- diestramiento se lleven a cabo con los elemen- tos propios de la empresa.

*Quien es el mejor capacitador?

Se considera que el mejor capacitado es -- el jefe inmediato superior de cada trabajador, ya que es él, quien realmente conoce a sus sub- ordinados y a las necesidades de su negociación

La capacitación y el adiestramiento son -- los medios más eficaces para salir del subdesa- rrollo, económico.

El primer paso a desarrollar será la de -- integrar las Comisiones Mixtas, que previa de- tectación de las necesidades de cada empresa -- procederán a elaborar los programas de capaci- tación correspondientes.

I. NECESIDADES DE CAPACITACION.

1.- Concepto de Necesidad y Capacitación.

Para una mejor comprensión del tema sobre Necesidades de Capacitación es necesario definir con toda precisión el significado de necesidad como de capacitación, ya que de ello dependerá mucho el enfoque que se le de al contenido del mismo.

Sin embargo es necesario dar una definición con mayor profundidad conceptual.

Necesidad nos enmarca la idea de una carencia o ausencia de un elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema; refiriéndose esta a la operación de un sistema, el cual puede ser un organismo, una empresa, una persona, un mecanismo. En otras palabras la necesidad no se da en el vacío, sino que se plantea en términos de un sujeto.

La UCECA define a la capacitación de la manera siguiente;

Acción destinada a desarrollar la aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

La palabra capacitación implica además que esta carencia puede llenarse mediante la capacitación sistemática. Este planteamiento expone la frase necesidad de capacitación.

2.- Necesidades de Capacitación.

Definir las necesidades de capacitación, no resulta sencillo a pesar de la sencillez -- que estos preceptos implican (falta de capa--- citación. Se ha prestado a confuciones rela---n cionadas respecto al desempeño del trabajador.

Existen fuentes que dan por sentado tácti- camente que la única razón que puede justifi--- car un desempeño del trabajador por debajo de lo esperado, es la falta de capacitación, lo -- cual resulta a todas luces erróneo.

Involucrar la cuestión de desempeño, una de las preocupaciones más acentuadas en este -- estudio, requiere inicialmente hablar de están dares, de niveles de eficiencia, de normas de actuación.

La prueba más importante para una necesi- dad de capacitación es Conoce el empleado como lograr los estándares de ejecución de una ta--- rea determinada? Si la respuesta es "si" el --- empleado conoce como, entonces no hay necesi- dad de capacitación. Existe un problema de de- sempeño.

La identificación de necesidades no puede por lo tanto separarse de la determinación de estándares específicos de rendimiento. La em--- presa deberá comenzar a plantearse el proble--- ma: cuales son los estándares a alcanzar y ha--- sta que punto se alcanzan? Considerando estos términos se entiende por Necesidades de Capaci tación: la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del

trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

a) Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso pueda existir una necesidad de tipo educativo.

b) Se vincula con los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.

c) Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrían proporcionarse vía capacitación.

3.- Importancia de la Determinación de las Necesidades de Capacitación.

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca modificar el comportamiento del personal.

La capacitación implica, adicionalmente a la ejecución de los cursos, seminarios o alguna otra modalidad, actividades preliminares (determinación de necesidades y elaboración de cursos), y actividades posteriores (evaluación y seguimiento).

De ello se derivan algunas consideraciones respecto a la capacitación:

a) Dado que supone la estrecha interrelación de las diferentes actividades señaladas, constituye un sistema, con objetivos definidos.

b) En virtud de que se enraiza en las metas y la problemática organizacionales, se torna en un sistema sumamente complejo, si ha de cumplir su cometido.

c) En tanto comprende una serie de actividades en secuencia, cuya parte central es la realización de los cursos o eventos abarca un periodo temporal que puede ser de varios meses durante el cual tanto la empresa como las personas que en ella laboran sufren cambios.

d) Como está relacionada con las expectativas, temores, valores, etc. de los trabajadores, directivos, supervisores y personal de capacitación, la actitud y las reacciones de los mismos pueden ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación, ya sea para coadyuvarla u obstaculizarla.

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación esta en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Lo que es más, una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores, aún cuando tengan serias necesidades. Tal es el caso en que, en la determinación de necesidades, se observa la siguiente

combinación de variables:

No sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa); no sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado). Ante tales hechos, lo más recomendable será tomar alguna otra medida en vez de capacitar, habida cuenta de que los resultados por obtener serán infructuosos.

La única manera de discernir lo anterior y de obtener información para elaborar cursos a la medida, consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de capacitación.

Cabe realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación ya que:

a) Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiere.

b) Elimina la tendencia de capacitar por capacitar. Solo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.

c) Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.

d) Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y la organización.

e) Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

4.- Tipos de Necesidades de Capacitación.

Es de suma importancia mencionar los tipos de necesidades con las que nos podremos encontrar, a continuación se mencionan las más importantes.

1.- Mendoza

Manifiestas

Encubiertas

Esta clasificación fue descrita en 1971. Según ella las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa reciben el nombre de manifiestas, dado que son de una evidencia total. Su especificación no resulta por lo general muy complicada; es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los recursos humanos.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de

nuevos estándares de actuación, representan -- necesidades manifiestas. La capacitación requere para atender tales necesidades ha reci-- bido el nombre de preventiva, tal capacitación deberá impartirse antes de que los trabajado-- res involucrados ocupen sus nuevos puestos o -- de que se establezcan los cambios.

Por otro lado las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores ocu-- pan normalmente sus puestos y presentan pro-- blemas de desempeño, derivados de la falta u -- obsolescencia de conocimientos, habilidades o -- actitudes. En este caso el personal continuará por tiempo indefinido en su puesto y las accio-- nes de capacitación que presenten se denomina-- rán correctivas, dado que pretenden resolver -- la problemática existente. Su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

2.- Boydell

Organizacionales
Ocupacionales
Individuales

Boydell introduce la segunda clasificac-- ción en 1971. A esta clasificación se le agre-- gará una categoría más: departamentales.

Cuando hablamos de necesidades generales esto implica a una parte importante de la em-- presa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplo de estas necesidades.

Las departamentales son las que afectan -- un área importante de la empresa, llamese divi-- sión, gerencia, deprtamentomo sección.

Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular.

Obviamente las de tipo personal son las que se ubican respecto a cada trabajador.

3.- Donaldson	Macronecesidades
Y	
Scannell	Micronecesidades

Esta clasificación es descrita en 1979, y tiene una similitud con la anteriormente presentada. Una micronecesidad de capacitación se da solo para una persona o para una población muy pequeña. Las macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado.

estas clasificaciones reportan beneficios prácticos, además de ser útiles para su categorización.

II. MOTIVACION ADMINISTRATIVA.

1.- Definición de Motivación.

Muchos creen que la clave para un desempeño y productividad mejorados en cualquier esfuerzo es la motivación más que la habilidad.

El reto de la administración es administrar los programas de motivación y las variables que estimularán a los empleados a mejorar su desempeño en el trabajo.

La palabra Motivación tiene tantas definiciones, pero, cualesquiera que sean estas definiciones todas tendrán varios denominadores comunes para ayudarnos a caracterizar el fenómeno de la motivación. (1) una necesidad interna energiza y activa el comportamiento humano. (2) el impulso es la fuerza interior que mueve al comportamiento a una dirección específica; (3) los objetivos son los incentivos resultados que refuerzan la satisfacción privada, que a su vez refuerza la perpetuación de las necesidades.

Tomando en cuenta estos conceptos la Motivación podrá definirse de la siguiente manera; Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado de impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo.

Hablando en términos generales, cuando los empleados disfrutan en sus trabajos, en---

cuentran el trabajo retador y les agrada el --
entorno de trabajo, por lo común ponen su me--
jor esfuerzo y desempeñan sus tareas con entu--
siasmo.

2.- Trabajo y Motivación.

El trabajo en sí es una consideración de--
extrema importancia en la motivación. Históri--
camente, el trabajo ha sido considerado como --
un proveedor de la oportunidad de tomar parte
en la tarea de desarrollar y mantener el uni--
veso y sus habitantes. Influye en los valores
culturales y determina las circunstancias ba--
jo las cuales vivimos. La preocupación por el
trabajo y su papel en nuestras vidas continúa
siendo un asunto de importancia.

El trabajo es considerado en forma dis----
tinta por distintas personas. Algunos lo reve--
ran por su propio bien, pero la vasta mayoría
lo ejecuta esencialmente por lo que creen que --
están obteniendo de él, esto es hacer el tra--
bajo esta, en último término, relacionado a ---
los objetivos personales de cada individuo. ---
Una persona tiende a trabajar con ahínco si la
satisfacción derivada del trabajo es grande y
de acuerdo con los deseos de la persona. En ---
esencia, la razón de que uno entregue tanto de
uno mismo al trabajo es que éste da a la per--
sona mucho de lo que se busca.

Parce que el trabajo debe proporcionar un ingreso psíquico a la persona. A la larga, el trabajo no puede ser sólo un acto instrumental para adquirir posesiones materiales. En última instancia, una persona desea un trabajo que sea personalmente significativo. Cuando esto falta, los esfuerzos motivacionales pueden ser en extremo difíciles de lograr. Según lo evalúa el empleado, los cuatro aspectos de trabajo que son de importancia son;

a) La naturaleza esencial del trabajo- su reto y el uso que requiere de los propios talentos.

b) Libertad para ejecutar el trabajo, de usar las ideas personales, de sentirse indispensables en los esfuerzos que produce la realización del trabajo, y de tomar decisiones respecto al mismo.

c) Oportunidad de progresar y desarrollarse mediante el entrenamiento, la retroalimentación del desempeño, y recibir una variedad razonable de asignaciones.

d) Reconocimiento de la realización del trabajo en una forma directa, sincera y oportuna.

3.-Motivadores.

Los motivadores son las cosas que inducen conductas en una persona. Pueden incluir un mayor salario, un título prestigioso, un nom-

bre en la puerta de la oficina, el reconoci-
miento de sus colegas y una gran cantidad de
cosas que dan a las personas una razón para
llevar a cabo acciones. En verdad, aunque las
motivaciones reflejan deseos, son las recom-
pensas o incentivos que se perciben los que a-
gudizan el impulso de para satisfacer esos de-
seos. Son también los medios que permiten re-
conciliar necesidades que están en conflicto
o que permiten acentuar una necesidad de mane-
ra que se le dé prioridad sobre otra.

Un administrador puede hacer mucho para
agudizar los motivos estableciendo un medio
ambiente que conduzca a ciertos impulsos.

El medio ambiente de un negocio en el que
el desempeño de los administradores sea inte-
ligente y efectivo tiende a promover el deseo
de una administración de alta calidad en el
sistema total.

Un motivador es, entonces, algo que in-
fluye sobre la conducta de una persona. Hace
lo que varias personas hacen que sea diferente
Como es evidente, en cualquier empresa organi-
zada los administradores deben ocuparse de los
motivadores y deben también ser imaginativos
en su uso. Con frecuencia las personas pueden
satisfacer sus deseos de diversas formas.

Por supuesto, lo que un administrador de-
be hacer es utilizar los motivadores que con-
duzcan a las personas a comportarse en una
forma efectiva para la empresa que les da em-
pleo.

4.-- Teorías de la Motivación.

Estas teorías se centran en la importancia de analizar y entender los factores psicológicos en los individuos.

Los motivos humanos se basan en necesidades y en estas teorías que, las más relevantes e importantes, son las que a continuación se citan.

A) Abraham Maslow:

El determino varias necesidades y las clasifico de manera ascendente de la siguiente forma:

Fisiológicas;

Estas son las necesidades básicas, para el mantenimiento de la vida humana como son el vestido, alimento, agua y habitación, etc.

Seguridad:

Sentirse libre de peligros físicos y de temor de perder el trabajo, la propiedad, el abrigo, etc.

Aceptación o Afiliación:

Debido a que los seres por naturaleza son sociables y necesitan identificarse o aceptarse por otros seres.

Estima:

Una vez que las personas son aceptadas por otras, empiezan a estimarse así mismas y estimar a las demás.

Autorrealización:

Es el deseo de certeza en lo que cada

quien quiere alcanzar o lograr algo que antes se propuso .

B) Federick Herzberg.

Afirma que tradicionalmente, en el estudio de la motivación de los empleados solo han sido destacados dos factores: El ambiente que los rodea y las circunstancias que lo envuelven, o sea, que sobresalen las circunstancias que lo rodean y lo que recibe del exterior a cambio de su trabajo. Pero hay que considerar que el ambiente no solo es necesario para la motivación, sino que hay que tomar en cuenta para la motivación el propio trabajo que el empleado realiza y las tareas que ejecuta. Muchas tareas aún en día se mantienen en un carácter desagradable, sin embargo siempre que alguien propicie oportunidades de satisfacción personal y desarrollo profesional, surgirá una poderosa fuerza motivacional.

Herzberg analizó los factores motivacionales (trabajo) y los factores de contexto (higiene, que no ayuda a motivación o satisfacción pero ayuda a la no insatisfacción), los factores motivadores satisfacen las necesidades de autorrealización, en tanto que los factores de higiene estan relacionados con las cuatro primeras necesidades citadas por Maslow.

C) McClelland.

Identifica tres importantes que son:

Necesidad de Poder.

El individuo tiene una considerable preocupación por ejercer influencia y poder ante los demás.

Necesidad de Afiliación.

Las personas con gran necesidad de afiliación, obtienen un gran placer al ser amados y tienden a evitar el dolor a ser rechazados por un determinado grupo social.

Necesidad de Logro.

Tienen un deseo de éxito y un intenso dolor al fracaso.

Las teorías de motivación son aplicables al personal altamente calificado o calificado ya que por lo general son las personas que les produce mayor grado de satisfacción que al personal no calificado.

5.- Técnicas Especiales de Motivación.

A) El Dinero.

La satisfacción resulta del aumento salarial temporalmente ya que no dura mucho, ya que con el tiempo surgirá un nuevo sentimiento de insatisfacción salarial, si no son proporcionados al individuo nuevos aumentos salariales.

El factor dinero se usa en muchos casos para mantener al personal adecuado en una determinada empresa y no como un factor de motivación para los mismos.

El que una empresa ofrezca para sus trabajadores buenos salarios y asegure excelentes condiciones de trabajo no basta para producir entusiasmo y elevar la motivación.

B) Esfuerzo Positivo.

Se puede motivar a las personas diseñando en forma apropiada su medio ambiente de trabajo y alabando su desempeño y que el castigo por un mal desempeño no produzca resultados negativos.

6.-- Ciclo Motivacional.

Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación desde el punto de vista psicológico es la tensión persistente que lleva al individuo a una forma de terminada de comportamiento con miras a la satisfacción de sus necesidades.

El individuo permanece en un sentido de equilibrio hasta que un estímulo le produzca una necesidad, la cual trae un estado de tensión y busca la manera de satisfacer la necesidad inicial.

Las necesidades y satisfacción de las mismas son un ciclo continuo que a continuación se describe.

" CICLO MOTIVACIONAL "



7.- Diferencia entre Motivación y Satisfacción.

Motivación y satisfacción son dos cosas - muy distintas. La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. - En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

Desde el punto de vista de los administradores, esto significa que una persona puede tener una elevada satisfacción en el puesto pero un nivel reducido de motivación para el trabajo, o a la inversa. Se comprende que existe la probabilidad de que personas con una alta motivación y con baja satisfacción en el trabajo busquen otro empleo. De la misma manera, las personas que encuentran que su puesto es recompensante pero que se les paga considerablemente menos de lo que desean o piensan que merecen es probable que busquen otro empleo.

CONCLUSIONES.

Considero que en toda empresa u organización el recurso humano es el más importante, y que de la colaboración que dicha empresa logre obtener de este recurso, dependerá su desarrollo y crecimiento económico.

Para que una empresa logre una colaboración eficiente del personal con que cuenta y así lograr los objetivos organizacionales, dependerá del cuidado que la misma empresa de a su personal.

Considero también, que para lograr el desarrollo de una organización o empresa es necesario obtener al mismo tiempo el desarrollo y crecimiento del personal que colabora con ella, através de una capacitación adecuada y bien definida, así como también un ambiente motivante de trabajo.

Toda empresa u organización tiene metas específicas, pero ésta, debe estar conciente que dentro de ella también existen metas particulares, es decir, la eficiente coordinación que logre la empresa de estas metas, dará como resultado el logro de los objetivos.

Dentro de toda organización o empresa se suscitan una serie de necesidades que es importante determinar que tipo de necesidad es, y así emprender una capacitación adecuada, y al mismo tiempo permitir mayor facilidad en el logro del objetivo organizacional establecido, conjuntamente con los objetivos particulares existentes en ella.

. Cuanto mayor conocimiento o personal calificado tenga una empresa mayores serán las posibilidades de éxito.

El personal y la empresa de esta siempre tendrán la necesidad común de desarrollo y crecimiento; el personal debido a que el individuo tiene la necesidad de autorrealización y en cuanto a la empresa debido al avance tecnológico que se vive día con día.

Concluyo que los factores que determinan el desempeño eficiente del personal en sus funciones dentro de la empresa son, el conocimiento total del manejo y uso de materiales (capacitación); y el medio ambiente que lo rodea en el desempeño de sus funciones (motivación).

BIBLIOGRAFIA.

CAVAZOS Flores Baltazar, CAVAZOS Chena Baltazar, CAVAZOS Chena Humberto, CAVAZOS Chena J. Carlos, Nueva Ley Federal del Trabajo Tematizada y Sistematizada. 19ª, 1986, TRILLAS.

TERRY & FRANKLIN. Principios de Administración, 5ª, 1988, CESA.

KOONTZ, O'DONNELL. Administración, 3ª, 1986, MCGRAW HILL.

SILICEO Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, 1ª, 1976, LIMUSA.

MENDOZA Nuñez Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, 1ª, 1982, TRILLAS.