

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**LA EFICIENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS
AGRÍCOLAS EN EL VALLE DE SAN QUINTÍN**

TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
IMELDA CUEVAS MERECIAS

Ensenada, B.C.

Abril 2015


CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de Tesis:

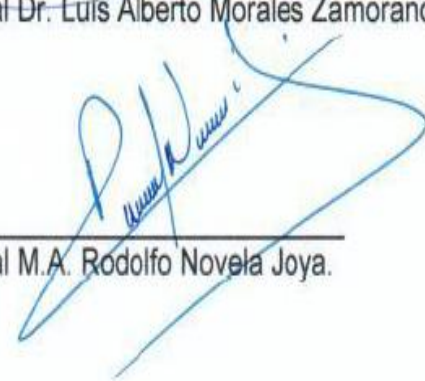

M.C. Lizzette Velasco Aulcy.

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.


Sinodal Dr. Luis Alberto Morales Zamorano.

2.


Sinodal M.A. Rodolfo Novela Joya.

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto, por haberme dado salud, su infinita bondad y amor para lograr mis objetivos. Quien supo guiarme por el buen camino, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día más.

A mis padres

Por el amor y apoyo que me han brindado en todo momento, por sus consejos, sus valores, sus ejemplos de perseverancia, la paciencia que han tenido conmigo en todo momento, por enseñarme a ser una persona responsable y de bien. ¡Gracias por darme la vida!

A mis hermanos

Por estar siempre presentes y poder contar con ellos para todo. Por su apoyo, amistad y la confianza que me han brindado. A mis sobrinas que son mis alegría, motivación e inspiración para salir adelante.

Agradecimientos

A la M.C. Lizzette Velasco Aulcy gracias por acompañarme en este proceso, por ser mi directora de tesis, por su invaluable tiempo, apoyo, orientación, por sus enseñanzas, su motivación, por contagiarme su perseverancia, alegría, por ser mi maestra, por demostrarme que cuando algo se quiere se puede alcanzar.

Al Dr. Luis Alberto Morales Zamorano por estar siempre conmigo motivándome, por su calidad humana, por su preocupación sincera, por su incansable motivación, quien fue fundamental para alcanzar este objetivo, por dejarme aprender de él, por su gran orientación, por estar conmigo en las buenas y en las malas. Gracias por compartir conmigo este gran camino.

A la Dra. Blanca Rosa García Rivera y al M.A. Rodolfo Novela Joya por su gran apoyo y contribución para el desarrollo de este trabajo, quienes me compartieron sus conocimientos, enseñanzas, experiencias, pero sobre todo por su calidad humana.

Al Mtro. Francisco Galicia Frías por su gran motivación, por su apoyo incondicional, por compartir sus experiencias y conocimientos.

Gracias a mis compañeros de clase con quienes compartí momentos buenos y malos en los cuales había risas, frustraciones, aventuras, pero sobre todo por haber hecho esta estancia de dos años una experiencia inolvidable.

Gracias a todos mis maestros por su tiempo compartido, apoyo, por la sabiduría que me transmitieron, por haber contribuido en mi desarrollo personal y profesional. Principalmente por ser un ejemplo a seguir, porque confiaron en mí y gracias dios por ponerlos en mí camino y haberlos conocido.

RESUMEN

En la mayoría de las empresas agrícolas del Valle de San Quintín no se capacita a los trabajadores agrícolas, esto conlleva a que las empresas tengan una baja eficiencia como producto de la capacitación. Este estudio tiene como objetivo describir y analizar la importancia que existe entre los programas de capacitación, participación del personal, instalaciones, cultura organizacional, desempeño, ingresos y comunicación en las empresas agrícolas ubicadas en el Valle de San Quintín.

De acuerdo con el registro de la Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2013), la población total de empresas agrícolas en el Valle de San Quintín está compuesta por 97 productores de los cuales 82 son privados y 15 son sociales. Para elaborar la evaluación se tomó como muestra a 30 empresas agrícolas. Esta actividad se realizó dentro de los meses de enero a marzo del 2014. La investigación de campo incluyó la aplicación de un cuestionario estructurado por 39 preguntas con una escala tipo Likert, la cual consta de 5 opciones de respuesta en el que se incluyen las 7 dimensiones antes mencionadas. La participación de informantes fue del 70% por los propietarios, los Gerentes de Recursos Humanos 16.7% y los Gerentes de Inocuidad con un 13.3%. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y de tipo exploratorio debido a que el tema a investigar no ha sido abordado con anterioridad con las características mencionadas. Se empleó el análisis factorial exploratoria y confirmatoria con un Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales por sus siglas en inglés (SPSS) 15.0. Se tomó en cuenta la frecuencia de participación, porcentaje de respuestas, su alcance. El estudio también fue correlacional debido a que asociamos más de dos variables como los programas de capacitación, cultivos y número de empleados; los hallazgos demuestran que para las empresas agrícolas es vital la eficacia y eficiencia de la capacitación.

Palabras claves:

Capacitación, Trabajadores agrícolas, empresas agrícolas, Valle de San Quintín y la eficiencia.

ABSTRAC

In most agricultural enterprises agricultural Valle de San Quintín workers are not trained, it is concluded that the companies have low efficiency and product training. This study aims to describe and analyze the importance between training programs, involving staff, facilities, organizational culture, performance, revenues and communication in agricultural enterprises located in the Valle de San Quintín.

According to the record of the Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2013), the total population of agricultural enterprises in the Valle de San Quintin is composed of 97 producers of which 82 are private and 15 are social. To make the evaluation was sampled at 30 agricultural enterprises. This activity was conducted in the months of January to March 2014. The field research included the application of a structured 39 questions with Likert-type scale, which consists of 5 answer choices questionnaire that included 7 above dimensions. The share of respondents was 70% by the owners, HR Managers 16.7% and Safety Managers with 13.3%. This research is a quantitative and exploratory approach because the research topic has not been discussed previously with the aforementioned characteristics. The exploratory and confirmatory factor analysis with Statistical Package for the Social Sciences for its acronym in English (SPSS) 15.0 was used. It took into account the frequency of participation, response rate, its scope. The study was also correlational because we associate more than two variables as is training programs, crop and number of employees; the findings show that farming businesses are vital effectiveness and efficiency of training.

Keywords:

Training, agricultural workers, agricultural, Valle de San Quintín and efficiency.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GENERAL	vii - xii
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1-3
1.1 Planteamiento del Problema.	4-5
1.2 Objetivo general de la investigación.	5-6
1.3 Hipótesis.	6-7
1.4 Justificación de la investigación.	8
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	9
2.1 Definición de capacitación.	9-17
2.1.1 Teorías de capacitación.	17-21
2.1.2 Estudios previos de capacitación.	22-31
2.1.3 Métodos de evaluación de la capacitación.	31-35
2.1.4 Modelos de capacitación.	36-43
2.2 Definición de Programas de capacitación.	44-46
2.2.1 Teorías de programas de capacitación.	46-50
2.2.2 Modelos de programas de capacitación.	50-58
2.2.3 Estudios previos de los programas de capacitación.	58-64
2.2.4 Evaluación de programas de capacitación.	65-74
2.3 Definición de Participación del personal.	75-76
2.3.1 Teorías de participación del personal.	76-83
2.3.2 Modelos de participación del personal en la capacitación.	84-87
2.3.3 Estudios previos de la participación del personal en la capacitación.	88-93

2.4 instalaciones.	93
2.4.1 Definición de instalaciones.	93-96
2.5 Cultura organizacional.	96-97
2.5.1 Teorías de la cultura organizacional.	97-98
2.5.2 Estudio previo de la Cultura Organizacional.	98
2.5.3 Evaluación de la cultura organizacional.	99
2.6 Desempeño.	100-101
2.6.1 Teorías del desempeño.	101-106
2.6.2 Modelos del desempeño.	106-109
2.6.3 Estudios previos sobre el desempeño.	109-113
2.6.4 Evaluación del desempeño.	114-116
2.7 Ingresos.	116
2.7.1 Teorías de los ingresos.	116-121
2.7.2 Modelos de ingresos.	121-124
2.7.3 Estudios previos de los ingresos.	124-128
2.8 Comunicación.	128
2.8.1 Teorías de la comunicación.	129-130
2.8.2 Modelos de comunicación.	130-131
2.8.3 Estudios previos de la comunicación.	131-133
2.8.4 Evaluación de la comunicación.	134
2.9 Marco contextual.	134
2.9.1 El marco legal de la capacitación en México.	134-138
2.9.2 Evolución teórica de la capacitación.	138-139
2.9.3 Marco legal, evolución y estado actual de la capacitación en México.	139-142
2.9.4 Problemas que enfrenta la capacitación en México.	142-143
2.9.5 Antecedentes históricos de la agricultura de México.	144-148
2.9.6 La agricultura en el Valle de San Quintín, Baja California.	148-150
2.9.7 La agricultura comercial en el Valle de San Quintín.	150-154

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA	155
3.1 Marco metodológico.	155
3.2 Población.	155
3.3 Muestra.	155
3.4 Instrumentos de recolección de datos.	156
3.5 Técnica de recolección de datos.	156
3.6 Técnica de análisis de datos.	156
3.7 Sistema de variables.	157
3.8 Definición operacional.	157
3.9 Matriz de congruencia.	159
CAPÍTULO 4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	160
4.1 Descripción e interpretación de resultados.	160-168
4.2 Tablas de porcentajes y gráficas.	169-182
4.3 Tablas de contingencias y gráficas.	182-190
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	191
5.1 Conclusiones.	191-192
5.2 Investigaciones futuras.	193
CAPÍTULO 6 REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	194-209
CAPÍTULO 7 ANEXOS	210-213

LISTA DE TABLAS

Número	Nombre de la tabla	Página
Tabla 1	Definición de la variable capacitación.	9-15
Tabla 2	Teorías de la capacitación.	17-19
Tabla 3	Estudios previos sobre la capacitación.	22-30
Tabla 4	Definición de programas de capacitación.	44-45
Tabla 5	Estudios previos de los programas de capacitación.	58-64
Tabla 6	Definición de participación del personal.	75-76
Tabla 7	Pirámide de Maslow.	77
Tabla 8	Factores higiénicos y factores motivadores.	79
Tabla 9	Teoría X, Teoría Y y Teoría Z.	80
Tabla 10	Conceptos de teoría de las expectativas.	81-82
Tabla 11	Estudios previos de la participación del personal.	88-93
Tabla 12	Definición de instalaciones.	93-94
Tabla 13	Definición de cultura organizacional.	96-97
Tabla 14	Estudios previos de la cultura organizacional.	98-99
Tabla 15	Definición de desempeño.	100-101
Tabla 16	Estudios previos del desempeño.	109-113
Tabla 17	Definiciones de ingresos.	116-117
Tabla 18	Estudios previos de los ingresos.	124-126
Tabla 19	Definición de comunicación.	128-129
Tabla 20	Estudios previos de la comunicación de las organizaciones.	131-133
Tabla 21	Definición operacional.	158
Tabla 22	Matriz de congruencia.	159
Tabla 23- 27	Dimensión de programas de capacitación.	169-172
Tabla 28-30	Dimensión de participación del personal.	173-174
Tabla 31- 34	Instalaciones.	175-177
Tabla 35-36	Dimensión de Cultura Organizacional.	177
Tabla 37	Dimensión de desempeño.	178-180

Tabla 38	Dimensión de ingresos.	180-181
Tabla 39- 43	Dimensión de comunicación.	181-182
Tabla 44	Tablas de contingencia, Antigüedad de la empresa y la existencia de programas de capacitación.	183-184
Tabla 45	Número de empleados y la cantidad de programas de capacitación.	185
Tabla 46	Productos que cultivan y la existencia de programas de capacitación.	186
Tabla 47	Antigüedad de la empresa y la importancia de planificar los programas de capacitación.	187
Tabla 48	Productos que cultivan y la frecuencia de capacitación anual.	188-189
Tabla 49	Productos que cultivan y la frecuencia en que se analiza el desempeño después de la capacitación.	189
Tabla 50	Productos que cultivan y la participación en el mercado.	190

LISTA DE FIGURAS

Número de figura	Nombre de la figura	Página
Figura 1	Modelos de capacitación de Siliceo.	38
Figura 2	Modelo de capacitación basado en competencias.	43
Figura 3	Modelo de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal para la productividad de Mesa Rama.	54
Figura 4	Pirámide de las Maslow.	102

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El avance y la importancia que ha tenido la capacitación para las empresas en nuestro país en los últimos años, básicamente se debe a los constantes cambios tanto económicos, tecnológicos y sociales que se viven día a día, así como la constante lucha de las empresas por acaparar más mercado con respecto a sus competidores (Mérida, 2009).

La eficacia y eficiencia de la capacitación es un concepto de gran importancia para las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín debido a que permite marcar la diferencia entre unas empresas de otras. Además, el enfocarse en la capacitación de los trabajadores permite desarrollar mejor sus actividades y cumplir con sus responsabilidades; además, permite a estas empresas mejorar sus procesos productivos.

La actividad agrícola en Baja California muestra algunas características propias que la diferencia del resto del país. Cabe señalar, entre otros aspectos, una baja fragmentación de la tierra, su concentración en dos municipios, Ensenada y Mexicali, además de la especialización en ciertos cultivos, importante avance tecnológico, así como alto grado de mecanización de sus procesos. En Baja California predomina la agricultura a campo abierto, ya que 99.3% de las unidades de producción agrícola la practican en una superficie de 378,513 hectáreas (VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007).

Es importante destacar que el municipio de Ensenada se ubica en el lugar 16 en unidades de producción con invernaderos y en el cuarto en superficie, superado por Villa Guerrero del Estado de México, Culiacán, Sinaloa y Tenancingo, también del estado de México. La producción agrícola de Baja California ha alcanzado niveles mundiales de calidad, logrando exportar cereales, hortalizas, algodón, frutas y flores cultivadas en el Valle de Mexicali y de la Zona Costa del Estado (VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007).

Así mismo los cultivos más representativos son: trigo grano, algodón hueso, tomate rojo (jitomate), cebolla, fresa, pepino, alfalfa, espárrago y vid; de igual

forma se ha incorporado al olivo debido a su importancia cultural en el estado. Estos diez cultivos, en conjunto, concentran 82% del valor de la producción agrícola en 2007 (VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007).

La agricultura comercial de la región del Valle de San Quintín tradicionalmente ha sido una importante generadora de empleo, sin embargo debido al proceso de reestructuración productiva no solo se ha modificado la generación, sino en los tipos de empleo generados (VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007).

Stoner y colaboradores (1996), definen a la capacitación como un proceso de enseñanza-aprendizaje a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. La misma implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, frente actitudes ante aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y el desarrollo de habilidades.

“Las empresas han comprendido la importancia de la capacitación, de que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios en lo económico, calidad, en la organización y en lo propio con el trabajador. En México las micro, pequeñas y medianas 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” (González, 1985).

La capacitación en recursos humanos a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y cuando se considera su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y en los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial (Werther, 2007).

Drucker (1995) afirma que la capacitación opera sobre herramientas de innovación y por consiguiente, es una disciplina que puede ser enseñada y desarrollada para explotar ideas nuevas, siendo así un factor clave para que el recurso humano de toda la organización pueda lograr el éxito y crecer en los mercados que son cada vez más internacionales y competitivos.

A pesar de que Peter Drucker puntualizó la importancia de que la capacitación debe ser considerada como el corazón de las actividades en todas las organizaciones y no ha sido así.

Debido a que no existe actualmente una investigación sobre la eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín, es que se decidió trabajar en este tema de investigación. Para evaluar la eficiencia de la capacitación fue necesario diseñar un cuestionario estructurado que permitiera valorar las dimensiones.

Este trabajo es un estudio cuantitativo que tiene como objetivo describir y analizar la eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín, dando respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación, participación del personal, instalaciones, cultura organizacional, desempeño, ingresos y comunicación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín son suficientes y efectivos?

Además se aplicó un cuestionario estructurado a los propietarios, gerentes de recursos humanos y gerentes de inocuidad de las empresas agrícolas. Cabe

resaltar que el objeto de estudio (las empresas agrícolas participantes) debía cumplir con el requisito de tener más de 10 años dentro del mercado agrícola. El periodo de tiempo de este trabajo fue de enero a marzo de 2014.

1.1 Planteamiento del Problema

Pregunta General:

¿Los programas de capacitación, la participación de los trabajadores, las instalaciones para la capacitación, la cultura organizacional, el desempeño, los ingresos y la comunicación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín son suficientes y efectivos?

Preguntas específicas

Pregunta 1.-

¿Qué tan importante es para las empresas agrícolas contar con programas de capacitación y esto qué tanto contribuye para obtener la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas?

Pregunta 2.-

¿Realmente la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas se puede determinar por la participación de los trabajadores agrícolas?

Pregunta 3.-

¿Qué tan importante es para las empresas agrícolas contar con instalaciones para llevar a cabo las sesiones de capacitación y cómo esto contribuye al logro de la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas?

Pregunta 4.-

¿Qué tan importante se considera la cultura organizacional que existe dentro de las empresas agrícolas y qué tanto contribuye para el logro de la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín?

Pregunta 5.-

¿Cuál es la relación que existe entre la eficiencia de la capacitación y el desempeño que demuestran los trabajadores antes y después de capacitarse?

Pregunta 6.-

¿Qué tan importante son los ingresos que perciben los trabajadores y esto qué tanto contribuye para determinar el logro de la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín?

Pregunta 7.-

¿Qué tan importante es la comunicación que existe dentro de las empresas agrícolas para contribuir al logro de la eficiencia de la capacitación dentro de estas empresas?

1.2 Objetivo general de la investigación

Describir y analizar la importancia que existe entre los programas de capacitación, participación del personal, instalaciones, cultura organizacional, desempeño, ingresos y comunicación para poder determinar el logro de la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín.

Objetivos específicos

Objetivo 1.-

Conocer cómo los programas de capacitación permiten el logro de la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín.

Objetivo 2.-

Describir cómo la participación del personal que asiste a las sesiones de capacitación contribuye a determinar si realmente se logró la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas.

Objetivo 3.-

Conocer cómo las instalaciones asignadas para ofrecer las sesiones de capacitación contribuyen para el logro de la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas.

Objetivo 4.-

Analizar si realmente la cultura organizacional contribuye para alcanzar la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas del Valle de San Quintín.

Objetivo 5.

Describir el papel que juega el desempeño de los trabajadores agrícolas para determinar si realmente la capacitación es eficiente dentro de las empresas agrícolas.

Objetivo 6.

Determinar cómo la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas se ve afectada directamente por los ingresos que perciben los trabajadores al capacitarse.

Objetivo 7.

Interpretar cómo la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas se logra gracias a la comunicación que se desarrolla entre los trabajadores y la empresa.

1.3 Hipótesis

Hi: Existe una relación entre los programas de capacitación, participación del personal, instalaciones, cultura organizacional, desempeño, ingresos, comunicación y la eficiencia de la capacitación.

Ho: No existe una relación entre los entre los programas de capacitación, participación del personal, instalaciones, cultura organizacional, desempeño, ingresos, comunicación y la eficiencia de la capacitación.

Hipótesis específica 1

H1: Existe una alta eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín debido a los programas de capacitación con que cuentan.

Ho: No existe una alta eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín debido a los programas de capacitación con que cuentan.

Hipótesis específica 2

H1: La participación de todos los trabajadores agrícolas en la capacitación es indispensable para que sea eficiente.

Ho: Para el logro de la eficiencia de la capacitación no implica la participación de todos los trabajadores agrícolas.

Hipótesis específica 3

H1: Las instalaciones en las empresas agrícolas son inadecuadas para una capacitación eficiente.

Ho: La eficiencia de la capacitación se logra por las instalaciones adecuadas con que cuentan las empresas agrícolas.

Hipótesis específica 4

H1: La eficiencia de la capacitación tiene amplia relación con la cultura organizacional.

Ho: La eficiencia de la capacitación no tiene relación con la cultura organizacional.

Hipótesis específica 5

H1: La eficiencia de la capacitación se logra mediante el desempeño de los trabajadores agrícolas.

Ho: La eficiencia de la capacitación no se logra mediante el desempeño de los trabajadores agrícolas.

Hipótesis específica 6

H1: El ingreso de los trabajadores tiene una relación directa con la eficiencia de la capacitación.

Ho: La eficiencia de la capacitación no es el resultado directo de los ingresos de los trabajadores agrícolas.

Hipótesis específica 7

H1: La comunicación dentro de las empresas agrícolas juega un papel fundamental en la eficiencia de la capacitación.

H0: La comunicación dentro de las empresas agrícolas no garantiza la eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas.

1.4 Justificación de la investigación.

Blake (1997) afirma que la capacitación es un proceso intermedio que apunta a lograr que se cumpla, con conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud.

Dessler (2001) nos habla del concepto de capacitación en la práctica como una herramienta de propiciar que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña. Al momento de diseñar un programa de capacitación en la práctica, se deben tener en cuenta varios factores relacionados con el entrenador. Los mismos entrenadores deben recibir una capacitación cuidadosa y se les deben proporcionar los materiales que necesitan para la capacitación. Por su parte, los trabajadores expertos que son elegidos como entrenadores deben estar bien versados sobre métodos adecuados para enseñar; en particular deben conocer los principios del aprendizaje y la técnica de enseñanza laboral.

Es importante resaltar que el 60% de las empresas encuestadas opinó que la capacitación de los trabajadores lo realiza muy frecuentemente dentro de los campos agrícolas, además el 70% de estas empresas afirma que es muy importante que la capacitación la imparta una persona de la misma empresa.

San Quintín, es un ejemplo de la agricultura del Estado de Baja California y empezó a cobrar importancia con la exportación de productos hortícolas en las décadas de los 60's y 70's (Moreno, 1999), siendo Estados Unidos su principal mercado, por eso es importante resaltar la importancia de hacer la investigación de la eficiencia de la capacitación en estas empresas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de la variable capacitación.

A continuación se describen los conceptos y aportaciones que hicieron cada uno de los autores para definir la capacitación.

Autor	Año	Definición	Fuente
Siliceo, A.	1993	La capacitación está orientada hacia el cambio de conocimientos, habilidades y actitudes y esto se realiza de acuerdo a las necesidades reales de la empresa u organización.	Siliceo A. (1993). Capacitación y Desarrollo de Personal. México D.F.: Limusa Noriega Editores.
Pain, A.	1993	La capacitación está orientada a la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para tener un desempeño eficiente, por tal razón se debe de considerar como un proceso integral de todas las actividades de la organización y está constituida con un sistema de diagnóstico, intervención y evaluación.	Pain, A., (1993) Cómo evaluar las acciones de capacitación. Ediciones Granica. Javier Vergara. Argentina.
García, Hernández & Wild	1994	La capacitación se ha utilizado como un instrumento de manipulación o como una forma de entrenamiento con una estrategia de productividad con trascendencia cultural.	García, G.; Hernández, A., & Wild, R. "innovación en la empresa y dinámica de negociación", (1994). (Santiago, OIT/ACDI).

Siliceo, A.	1996	La capacitación consiste en una actividad planeada que se basa en las necesidades reales de una empresa u organización. Además es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. Está orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y estudios del colaborador.	Siliceo, A. (1996). Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 3ra Edición.
Stoner, James & Otros.	1996	La capacitación es la aplicación sistemática y organizada, a través del cual se aprenden conocimientos, habilidades, actitudes, que van de acuerdo a la función de los objetivos. Además es un proceso de enseñanza y aprendizaje a corto plazo, el cual también implica la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, las actitudes frente al aspecto de la organización, las tareas, el ambiente de la organización.	Stoner, James y otros (1996). Administración. Prentice hall hispanoamericana, S.A. 6ª. Ed.
Aquino, A., Vola, R., Arecco, M. & Aquino, G.	1997	La capacitación dentro de una organización consiste en perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo. Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos. La capacitación también permite desarrollar habilidades y actitudes del personal en sus conductas produciendo un cambio	Aquino, A., Vola, R., Arecco, M. & Aquino, G. (1997). Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 2da Edición.

		positivo en el desempeño de sus tareas.	
Blake, O.	1997	La capacitación compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se le ha llamado educación no formal. Además la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.	Blake, O. (1997). La capacitación un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 2da Edición.
Blake, O.	1997	La capacitación es un proceso intermedio que permite a los trabajadores obtener mejores resultados al desarrollar sus actividades con la excelencia que el sistema requiere.	Blake, O. (1997). La capacitación un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 2da Edición.
Gore, E.	1998	La capacitación es un agente de cambio y de productividad. Es la mejor estrategia para mejorar las actividades en sus áreas de trabajo y se adecuan a las necesidades de la organización ya que es un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura.	Gore, E. (1998). La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998.
Werther Jr. y Davis	1998	La capacitación es un proceso de naturaleza continua en el que se proporcionan nuevos conocimientos a los trabajadores de nuevo ingreso debido a	Werther, W. & Keith, D. (1998). <i>Administración de personal y recursos humanos</i> , México, Mc

		que no es suficiente el curso de inducción y deben capacitarlos de manera frecuente para desarrollar las actividades para las que fueron contratados.	Graw-Hill. Falta agregar a lista de referencias.
Bohlander y otros	1999	La capacitación es la generalización de los esfuerzos iniciados por una organización. También está orientada hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo para impulsar el aprendizaje de sus miembros.	Bohlander, G., Sherman, A. & Snell, A. (1999). <i>Administración de Recursos Humanos</i> . Editorial Thomson. México, 11a Edición.
Alles, M.	2000	La capacitación es una transmisión de conocimientos y habilidades que se desarrollan de manera organizada, planificada y evaluable con una estructura y objetivos predeterminados por la organización.	Alles, M. A. (2000). "Dirección estratégica de recursos humanos". España: Granica.
Chiavenato	2000	La capacitación es un proceso mediante el cual las personas aprenden conocimientos, habilidades, actitudes, en función de los objetivos definidos. Además es un proceso educativo aplicado a corto plazo y de manera sistemática.	Capacitación. BuenasTareas.com . Recuperado 11, 2009. http://www.buenastareas.com/ensayos/Capacitaci%C3%B3n/41019.html
Mendoza	2000	La capacitación se aplica en un área específica de trabajo, además es una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo.	Capacitación. BuenasTareas.com Recuperado 11, 2009.
Robles	2000	Proceso educativo a través del cual los empleados adquieren los conocimientos y	Robles, G. y otros. (2000). <i>Administración. Enfoque</i>

		habilidades, actitudes y herramientas necesarias para desempeñar a cabalidad un oficio determinado	interdisciplinario. Addison Wesleylongman. S.A. México
Toro, A.	2002	La capacitación es una acción planeada, sistemática y específica, tiene un efecto directo sobre las determinantes del desempeño de las actividades del trabajador logrando mantener, cambiar o desarrollar conocimientos que le permiten tener mayor relevancia en su trabajo y mejorar su calidad de vida.	Toro, A. (2002). Desempeño y productividad. Medellín: cincel Turner, L.y Hodges, M. (1992), Global Shakeout, World Market Competition. The Challenges for Business and Government, Londres, Century Business.
Soto, B.	2003	La capacitación influye en los cambios de conductas requeridas para el logro de los objetivos, debido a que es uno de los medios más efectivos para generar el cambio y el desarrollo para el trabajador.	Soto B. (2003). Derecho del trabajo (en línea). OIT disponible en; http://www.ilo.org/public/spanish/ (2004, Noviembre).
Aguilar, J.	2010	La capacitación es una herramienta de vital importancia para las organizaciones debido a que permite que los trabajadores puedan adquirir o incrementar sus conocimientos y aptitudes dentro de la organización o institución.	Aguilar, J., (2010). El marco legal de la capacitación en México. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
Saba	2008	La capacitación es una actividad fundamental para las empresas u organizaciones, es importante resaltar que la capacitación debe ser debe ser planificada y fundamentada y es fundamental para las actividades de una empresa u organización	http://www.buenastareas.com/ensayos/Capacitaci%C3%B3n/41019.html .

Arrula, A.	2006	La capacitación es la educación que adapta a un hombre para el cargo o función dentro de una organización.	Arrula, A, (2006). Curso de capacitación y desarrollo. Cap2. Gestipolis. www.gestipolis.com
Arrula, A.	2006	La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, además es un proceso de educación a corto plazo aplicado de manera sistemática, en el cual las personas aprenden conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con sus áreas de trabajo siendo esta compleja o simple.	Arrula, A. Curso de capacitación y desarrollo. Cap3. Gestipolis. www.gestipolis.com . (2006). Fecha de consulta 27 de octubre del 2008.
Priego H., Espíritu R., Hernández L. & Padilla A.	2013	La capacitación es un proceso que se aplica a los colaboradores para que adquieran o desarrollen conocimientos y habilidades relacionadas con sus áreas de trabajo. Y además modifican sus actitudes que deben tomar frente a las actividades de la organización, puesto o el ambiente laboral.	Priego H., Espíritu R., Hernández L. & Padilla A. (2013). Análisis de la gestión de los recursos humanos que aplican las pequeñas y medianas empresas de servicio. <i>Global Conference on Business and Finance Proceedings</i> , Vol. 8 y núm. 1.
Priego H., Espíritu R., Hernández L. & Padilla A.	2013	La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, la capacitación se aplica de manera organizada y sistemática.	Priego H., Espíritu R., Hernández L. & Padilla A. (2013). Análisis de la gestión de los recursos humanos que aplican las pequeñas y medianas empresas de servicio. <i>Global Conference on Business and Finance Proceedings</i> , Vol. 8 y núm.1.

Félix, Puerta & González	2014	La capacitación es parte del desarrollo de la fuerza de trabajo que da como resultado que las personas realicen mejor su trabajo y desarrollen competencias y habilidades.	Félix M., Puerta G. & González E., (2014), Características del capital humano que permiten un desempeño productivo en las empresas maquiladoras de Magdalena y Santa Ana, Sonora, México. Global Conference on Business and Finance Proceedings, Vol. 9, Núm. 2.
--------------------------------	------	--	--

Tabla número 1. Fuente: Realización propia con base a la fuente citada.

En la tabla anterior, se observa que para la mayoría de autores, la capacitación es una transmisión de conocimientos pero también un proceso de desarrollo de habilidades donde se modifican las actitudes donde se adapta un empleado a un cargo o función de acuerdo a la organización y a las actividades que debe de realizar.

La capacitación se ha utilizado como un instrumento de manipulación o como una forma de entrenamiento con una estrategia de productividad con trascendencia cultural. Es importante recalcar que la capacitación influye en los participantes a mejorar sus conductas requeridas para el logro de los objetivos, debido que la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar el cambio y el desarrollo del trabajador.

De acuerdo con la aportación de los autores la capacitación es una actividad planeada que se realiza para poder hacer frente a las situaciones reales a las que se enfrenta el trabajador y la organización, además esta función satisface necesidades presentes y las necesidades futuras (la capacitación solo satisface necesidades actuales de desempeño del trabajador, es el desarrollo lo que puede satisfacer actividades futuras) que se presentaran en la organización. Esta actividad se aplica de manera sistemática y organizada a través de la cual se

aprenden conocimientos, habilidades, actitudes. Es un proceso en el cual se transmiten conocimientos, enseñanzas y el aprendizaje es a corto plazo.

La principal función de la capacitación es perfeccionar al trabajador en su área de trabajo puesto que la capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos. La capacitación también permite desarrollar habilidades y actitudes del personal en sus conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas.

Es importante resaltar que para que la capacitación se lleve a cabo dentro de cualquier organización debe existir la participación del trabajador, el que impartirá la capacitación y principalmente la participación de dueño de la empresa, ya que este proceso se compone de uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales el cual se le ha llamado educación no formal.

Además la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas que lleva a la productividad y a satisfacer los requisitos de los clientes internos y por consecuencia, de los clientes externos.

Cabe mencionar que la capacitación es un proceso de naturaleza continua y funciona como un agente de cambio y productividad que proporciona un nuevo crecimiento a los trabajadores y es la generalización de los esfuerzos iniciados por una organización, también está orientada hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

La capacitación es una herramienta de vital importancia para las organizaciones debido a que permite que los trabajadores puedan adquirir o incrementar sus conocimientos y aptitudes dentro de la organización o institución, además implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, además es un proceso de educación a corto plazo aplicado de manera sistemática, en el cual las personas aprenden conocimientos,

habilidades y actitudes relacionadas con sus áreas de trabajo siendo esta compleja o simple.

Por ellos es importante que las organizaciones determinen la importancia que tiene la capacitación para mejorar tanto el desarrollo de sus trabajadores como el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la organización, además es de vital importancia determinar cuáles son las necesidades reales que requiere la organización para poder hacer frente tanto a las necesidades presentes como futuras y no hacer que la empresa u organización se vuelva obsoleta.

2.1.1 Teorías de capacitación.

A continuación se describen cada una de las teorías y aportaciones que hicieron los autores en referencia a la capacitación y el desarrollo que ha tenido desde sus inicios en el siglo XX hasta nuestros días.

Teoría	Escuela	Impacto en la capacitación
Clásica	Escuela de la administración científica Frederick W. Taylor (Principios del siglo XX)	En esta teoría, el entrenamiento se enfoca hacia la especialización del recurso humano en el que se involucra al trabajador con actividades y tareas que requieren de poca experiencia y escaso conocimiento previo. Y en el cual también se involucra a los trabajadores que aprendieron la forma de ejecutar el trabajo observando a sus compañeros más experimentados.
Clásica	Escuela anatomista fisiologista de Henry Fayol	Al igual que en la escuela de administración científica, el entrenamiento se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar eficientemente, lo cual desde el punto de vista anatómico y simplista, esta escuela visualiza al hombre como un aprendiz de la máquina que debe

	(principios del siglo XX).	poseer capacidad técnica para ejecutar las operaciones que le corresponden.
Neoclásica	Neoclásica Peter Drucker (1935)	Los planteamientos que se manejan en esta teoría se basan en que el entrenamiento de los recursos humanos incrementa sus resultados y dirigir básicamente a los gerentes, en lo relativo a las tareas de la organización, planeación y control. De tal manera que sean más eficientes.
Humanista	Escuela de la organización como un sistema social de Chester Barnard (1938)	En esta teoría se buscó que se ofreciera a los individuos la oportunidad de aportar su mejor potencial para el logro de un objetivo común. Por lo que bajo el enfoque de esta escuela, los administradores tuvieron que ser entrenados como planeadores sociales con enfoque en mejorar el desarrollo de los individuos.
Humanista	Escuela de la psicología de las organizaciones de Mary Parker Follet (1942)	Esta teoría propone el entrenamiento enfocado al desarrollo de las capacidades del administrador como integrador de grupos, obteniendo la colaboración de todos los miembros; todo esto se realiza con base en el análisis de la psicología de las superaciones y del conocimiento de la naturaleza humana.
Estructural	Escuela estructuralista de la administración Max Weber (1950)	En esta teoría se busca que los miembros de la organización cumplan voluntariamente con sus compromisos, además permite que los miembros de la organización interioricen con sus obligaciones y este es el compromiso principal del entrenamiento.
Behaviorista	Escuela de desarrollo organizacional Lawrence Argyris (1955)	Esta escuela plantea que a través del entrenamiento se proporcionen las técnicas que facilitan la aplicación de esfuerzos organizados que permitan la integración de grupos de trabajo. Además considera que no todos los trabajos pueden ser desarrollados de manera individual y que se requiere de un

		esfuerzo organizado.
Sistemática	Sistemática Katz , Kahn (1955)	La teoría de los entrenamientos se dirige a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculicen el desarrollo de las operaciones que impiden lograr los objetivos propuestos. Además, se presenta como uno de los factores que ayudan a mantener ese equilibrio de entender los recursos humanos.
La teoría “Z” de Ouchi	1982	La teoría “Z” de Ouchi (1982) populariza la escuela administrativa sustentada en la Cultura Organizacional, como se explica en Abravanel et al. (1988). La teoría “Z” es determinante en la productividad de los procesos, además esta teoría explica la forma cómo la participación de los colaboradores busca la satisfacción de sus metas a través de las metas de la organización. Esta teoría se basa en la construcción de un ambiente laboral sustentado de factores como la confianza, sutileza, la flexibilidad y estas son características competitivas de una organización cuya gestión se sustenta en su cultura de trabajo según Ouchi (1982).

Tabla número 2. Fuente: Elaboración propia con base a Pinto, 2000.

En el cuadro anterior, se observa que existen varias teorías relacionadas con la capacitación y el desarrollo de los trabajadores. Desde los principios de la escuela de la administración científica se planteaba la capacitación como un aspecto fundamental en la organización para la especialización del recurso humano en el que se involucra al trabajador con actividades y tareas que requieren de poca experiencia y escaso conocimiento previo. También se involucra a los trabajadores que aprendieron la forma de ejecutar el trabajo observando a sus compañeros más experimentados.

Para Taylor (siglo XX), el factor humano tenía relación directa con los procesos productivos, por lo que a mayor adiestramiento y entendimiento de sus funciones podrían desarrollar mayor productividad en su área laboral.

En esta teoría el ser humano es observado sólo de dos formas: como superior o como gerente, la motivación es otro punto importante que se desarrolló y se basa en el estímulo económico siendo este el factor principal que mueve al hombre cuando está en la base de la pirámide de las necesidades humanas de Abraham Maslow.

Al igual que en la escuela de administración científica, el entrenamiento se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar eficientemente, lo cual desde el punto de vista anatómico y simplista, esta escuela visualiza al hombre como un aprendiz de la máquina que debe poseer capacidad técnica para ejecutar las operaciones que le corresponden.

Es importante resaltar que en la teoría Neoclásica la capacitación se basa principalmente en que el entrenamiento de los recursos humanos incrementa sus resultados y dirigir básicamente a los gerentes de tal manera que permita que sean más eficientes. En la teoría humanista se busca principalmente que se ofrezcan a los individuos la oportunidad para que puedan aportar su mejor potencial en el logro de los objetivos de manera común.

Para Parker (1942), la capacitación propone que el entrenamiento está enfocado al desarrollo de las capacidades del administrador quien será el principal integrador del grupo, logrando la participación y colaboración de todos los miembros, argumentando que esto se logrará realizando un análisis psicológico de las superaciones y conocimientos de la naturaleza humana.

Para Max Weber (1950) la teoría estructural busca que los miembros de la organización cumplan voluntariamente con sus compromisos, además permite que los miembros de la organización interioricen con sus obligaciones y este es el compromiso principal del entrenamiento. Mientras que para Lawrence Argyris

(1955) plantea que a través del entrenamiento se proporcionan técnicas para facilitar la aplicación de esfuerzos organizados que permitan la integración de los grupos de trabajo, además este autor considera que no todos los trabajos pueden ser desarrollados de manera individual y por ello es importante que la organización aprenda a trabajar de manera conjunta y organizada.

La teoría de los entrenamientos se dirige a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculicen el desarrollo de las operaciones que impiden lograr los objetivos propuestos. Además, se presenta como uno de los factores que ayudan a mantener ese equilibrio de entender los recursos humanos.

De acuerdo a la información recopilada de la teoría “Z” se determina cómo la participación de los colaboradores permite mejorar la productividad de los procesos. Esta teoría resalta la importancia de la construcción de un ambiente de trabajo adecuado en el cual se tomen en cuenta factores como la confianza, sutileza, la flexibilidad y estas son características competitivas de una organización cuya gestión se sustenta en su cultura de trabajo.

Teoría del capital humano.

La capacitación se ha ido transformando cada día más y esto beneficia tanto a los trabajadores y empresarios, por ellos es importante resaltar las aportaciones de Sweetland (1996), en la teoría del capital humano, en el cual se sugiere que los individuos y la sociedad derivan beneficios económicos de la inversión en las personas. Esta teoría se enfoca principalmente en la educación que se le ofrece a los integrantes de la organización en el cual se ofrecen análisis empíricos, lo que permiten hacer una diferencia significativa entre los gastos de capital humano y los gastos de consumo que proporcionan un beneficio más allá de las satisfacción inmediata.

Otro autor que hizo una importante aportación fue Becker (1964), quien describe que la capacitación permite desarrollar las capacidades productivas de un

individuo en beneficio de una empresa, y así mismo permite proporcionarle al participante conocimientos que serán aplicables a cualquier empresa.

2.1.2 Estudios previos sobre la capacitación.

A continuación se presenta una breve reseña de los estudios que se han hecho sobre la capacitación y cómo beneficia tanto a los trabajadores y a la empresa.

Autor	Año	Título de la investigación	Descripción
Gómez, L., Tello, M. & López, G.	2014	La Capacitación y la Motivación laboral como Factor de Importancia para el Logro de Objetivos Organizacionales	La mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Existe una relación positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. Tanto la motivación como la satisfacción laboral dependen de la satisfacción de las necesidades de los individuos y su congruencia con las de la organización. Por esta razón, la satisfacción de las mismas genera un individuo más motivado, capacitado y satisfecho laboralmente Si las empresas detectaran la importancia de la capacitación tendrían mejores oportunidades de éxito ya que permite detectar situaciones en la empresa y así trabajar en estas ya que si se capacita y motiva al Capital Humano es sinónimo de éxito en la organización.
		Características del capital humano que	El recurso humano es un activo intangible que puede considerarse como uno de los principales elementos

Félix, M., De la Puerta, G., & González, E.	2014	<p>permiten un desempeño productivo en las empresas maquiladoras de Magdalena y Santa Ana, Sonora, México.</p>	<p>dentro del proceso de transformación en una empresa maquiladora, pues en gran medida determina el éxito de las empresas, generado por su desempeño productivo, impactando con esto en una ventaja competitiva.</p>
Simonassi, L.	2014	<p>Capacitación Laboral: Análisis con el Diagrama de Causas y Efecto.</p>	<p>La incorporación de conocimientos y habilidades para el trabajo profesional, uniendo la teoría con la práctica, se conoce como capacitación laboral. Conforma una cuestión clave, ligada al concepto de empleabilidad. Este artículo presenta una aplicación del diagrama causas-efecto en la capacitación de adultos, y pretende mostrar las posibilidades de esa sencilla herramienta, de origen japonés, para facilitar la consideración de un fenómeno complejo.</p>
Lescano, L.	2013	<p>¿Cómo desarrollar un proceso de capacitación con orientación al servicio para los empleados?</p>	<p>El artículo tiene como propósito analizar los factores que deben tomarse en cuenta cuando se pretenden desarrollar procesos de capacitación para los empleados que proporcionan servicio a los clientes, tanto aquellos de línea de frente como los de apoyo. En ese sentido, se presenta un modelo de organización orientada al servicio, inspirado en el enfoque antropológico el cual permite entender cómo debe funcionar una empresa que busca destacar y consolidarse en el campo de los intangibles en esta era global. A partir de este enfoque de organización, se desarrolla otro modelo que contribuye a forjar la orientación al servicio de los empleados a través de los procesos de capacitación. A través de la aplicación de</p>

			<p>estos dos modelos se intenta ayudar a que la organización cuente con empleados productivos, satisfechos y leales, fomentando así la capacidad de servicio en la realidad organizacional. Los modelos citados fueron aplicados en un proceso de capacitación realizado para los empleados del principal distribuidor de autos de la marca Nissan en Perú.</p>
<p>Priego, H., Espíritu, R., Hernández L. & Padilla, A.</p>	<p>2013</p>	<p>Análisis de la Gestión de los Recursos Humanos que aplican las Pequeñas y Medianas Empresas de Servicio.</p>	<p>La práctica de gestión de los recursos humanos hoy en día es uno de los factores más importantes en toda empresa, ya que de ello dependerá la productividad de la empresa si se ha llevado a cabo un buen proceso de reclutamiento, selección y sobre todo de capacitación, ante el uso de las nuevas tecnologías.</p> <p>La elaboración de este trabajo fue con el objetivo principal de identificar si se lleva a cabo un buen proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de los mismos en las empresas de servicios. Se pretende analizar si dichas empresas lo aplican. Con esto se podrá identificar los puntos que diferencian el proceso que aplican las mismas y lo que marcan las teorías del proceso de recursos humanos. La metodología utilizada en el presente estudio fue por medio de aplicación de cuestionarios, recopilándose la información necesaria a partir de una fuente primaria recabada directamente de la muestra de pequeñas y medianas empresas de servicios de la ciudad de Tecomán, Colima, México. La técnica estadística para representar los resultados fue a través de la aplicación de un análisis factorial de componentes principales para determinar las variables independientes y la dependiente. Y para la</p>

			<p>comprobación de resultados se realizó un análisis de regresión para determinar la influencia de las variables independientes, reclutamiento, selección, inducción y capacitación con la variable dependiente gestión de recursos humanos. Los principales hallazgos del estudio encontrados es que las pequeñas y medianas empresas de servicios fueron la influencia significativa de dos variables independientes inducción y selección con la gestión de recursos humanos, no así la capacitación y reclutamiento que no tuvieron una relación significativa con la variable dependiente gestión de recursos humanos, lo que significa que estas dos prácticas no las llevan a cabo las pequeñas y medianas empresas de esta ciudad.</p>
<p>García, E., García, G., Félix, B. & Bello, R.</p>	<p>2012</p>	<p>Evaluación del impacto de la capacitación con lógica difusa.</p>	<p>Los recursos intangibles se han convertido en la principal fuente de generación de riqueza y bienestar dentro de la economía del conocimiento. El capital humano, como componente inherente a toda empresa, está conformado por un grupo de variables que agregan valor, por lo tanto, su medición es punto focal en las organizaciones del siglo XXI. Desafortunadamente, por el carácter intangible y calificativo de algunos de sus componentes, su medición y control presentan dificultades.</p> <p>El presente artículo propone, mediante el uso de herramientas basadas en la lógica difusa, evaluar el impacto de la capacitación en las empresas, aplicando el razonamiento propio de la lógica difusa a fin de complementar y extender la lógica clásica.</p> <p>El trabajo de ingeniería del conocimiento está basado en el conocimiento de los expertos, en el cual se</p>

			<p>identificaron los factores que incidían en el proceso, se modelaron estas como variables lingüísticas, se derivó un conjunto de reglas difusas para medir cualitativamente el impacto de la capacitación, se realizó una implementación de una aplicación en Matlab y se propuso un conjunto de casos al sistema con los que se obtuvieron muy buenos resultados.</p>
Zarazúa, J. & Espinosa, E.	2010	<p>Las técnicas de simulación en el proceso de la capacitación del personal como parte de un sistema complejo</p>	<p>El propósito de este trabajo es mostrar las técnicas de simulación en el proceso de capacitación de personal como parte de un sistema complejo y tratar de dar respuesta a dos preguntas: a) ¿Por qué la capacitación es parte de un sistema complejo?; y b) ¿las técnicas de simulación son una buena alternativa de entrenamiento? Para dar respuesta a estas preguntas se plantea el objetivo de revisar el proceso de la administración de la capacitación desde un enfoque sistémico y el papel que juegan las diferentes técnicas de capacitación de personal. Inicia con la conceptualización de sistema y sistema complejo, después se ubica a la capacitación como parte de un sistema complejo, para posteriormente describir el proceso de la capacitación desde una perspectiva sistémica, finalmente se revisan los tipos de técnicas de capacitación diferenciando las técnicas de simulación en cuanto a la aplicación de los principios de aprendizaje.</p> <p>De esta forma de capacitar, surge lo que hoy en día se conoce como capacitación por simulación, “una técnica de formación que intenta copiar las características esenciales de las situaciones reales para que los aprendices las transfieran a su trabajo”.</p>

<p>Brito, L., Hernández, A. & Cruz, A.</p>	<p>2009</p>	<p>Un acercamiento teórico a la capacitación de directivos y reservas en dirección de salud.</p>	<p>Se brinda un acercamiento teórico a la capacitación de Directivos y Reservas en Dirección en Salud; realiza un recorrido por las tendencias más generales de la capacitación de Directivos y Reservas, y se hace una aproximación a sus antecedentes en Cuba valora la efectividad de la estrategia trazada por el MINSAP, bajo la conducción de la Escuela Nacional de Salud Pública, desarrollando en todo el país los Diplomados I y II de Dirección en Salud, orientados a todos los niveles de dirección. Los autores plantean la necesidad de elaborar una estrategia de capacitación que permita elevar la efectividad de las acciones realizadas por los Diplomados I y II de Dirección en Salud en función de la capacitación de los cuadros y reservas del sistema de salud.</p>
<p>Padilla, R. & Juárez, M.</p>	<p>2007</p>	<p>Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera.</p>	<p>Este artículo examina el efecto de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera, distinguiendo entre ramas industriales con distintas características tecnológicas y productivas. Aplicando un enfoque sistémico, además de estudiar las actividades dentro de las empresas y el impacto de la capacitación en ellas, analiza el entorno organizacional e institucional de apoyo a la capacitación y el efecto de esta última en la localidad en su conjunto. El análisis considera dos niveles: a nivel de empresa (análisis micro) estudia la industria manufacturera en México haciendo uso de herramientas econométricas, y a nivel de región (análisis meso) estudia la industria electrónica en una región de México. La evidencia empírica permite concluir que la capacitación en la empresa tiene un impacto diferenciado en la competitividad de industrias</p>

			con distintas características tecnológicas y tiene también un impacto positivo en la región a través de la difusión de conocimientos.
Muñoz, C.	2006	Los recursos humanos y su importancia para el desarrollo sectorial.	<p>En el año 2001 la fuerza laboral capacitada en la región correspondió al 16, 9% del país. Durante el año 2005 el programa Chile Califica, en las líneas de Capacitación por Competencias laborales, el SENCE contempla desarrollar cursos de capacitación en el sector de turismo receptivo en los perfiles de: chofer turístico, welcomer, guía turístico, barman y garzón.</p> <p>El aumento del flujo de turistas extranjeros caracteriza la demanda, en términos de nuevos requerimientos de calificación de la fuerza de trabajo y competencias laborales transversales. La necesidad del dominio de una segunda lengua (generalmente inglés), sino una tercera, se constituye en requisito para desempeñar ciertas funciones y tareas en el sector.</p>
Denegri, M.	2005	Proyectos de aula interdisciplinario s y re profesionalización de profesores: un modelo de capacitación.	<p>En ésta investigación se evalúa el efecto de un modelo de capacitación en proyectos de aula en una muestra de 60 profesores pertenecientes a cuatro establecimientos de educación media. La aproximación es tanto cualitativa como cuantitativa utilizando mediciones antes, durante y después de la capacitación mediante observación de la actuación pedagógica en aula de los profesores participantes, y auto reporte de sus percepciones en torno a su experiencia en el proceso de capacitación y el cambio en sus prácticas. Los resultados señalan cambios significativos en las prácticas docentes después de la capacitación, los cuales se mantienen en el tiempo. El autor reporta que los participantes mostraron un importante aumento en</p>

			los sentimientos de auto eficacia y capacidad de innovar. Los resultados se discuten considerando las características necesarias para un modelo de capacitación eficiente y la necesidad de considerar la práctica cotidiana de los profesores y el contexto donde esta se desarrolla.
Cabral, A.	2004	“Curso de capacitación normativa en los agro negocios”.	En la actualidad el desarrollo de las agro empresas requieren de una limpia y honesta administración basada en los principios normativos de toda actividad, desde su inicio. Normas que generan beneficios para los productores y personal que labora en los agro negocios y es por ello que de manera conjunta se propone un curso de capacitación en normatividad ya que los requerimientos para su operatividad se basan en principios jurídicos y éticos. La responsabilidad del agro negocio nacional va más allá de una satisfacción local, regional y nacional, debido a las exigencias globalizadoras y a los tratados comerciales que nuestro país tiene celebrados. El conjuntar las conductas jurídicas y éticas para los productores de cualquier nivel, hace que el agro negocio crezca y opere en un ambiente equilibrado, sano y de mayor trascendencia y que viene a repercutir en beneficio de la población en toda la cadena agroalimentaria.
Lacarra, P.	1997	La Capacitación Laboral y su Influencia en el Desempeño Profesional.	Lacarra (1997), realizó una investigación de campo, de tipo descriptiva, titulada: "La capacitación laboral y su influencia en el desempeño profesional", fundamentada en un proyecto factible. El diagnóstico evidenció que la capacitación laboral permanente en las empresas, permiten mantener actualizado al personal, obtener un mejor rendimiento en el desempeño profesional, el cual

			redunda en beneficios económicos en las empresas consultadas.
--	--	--	---

Tabla número 3. Fuente: Elaboración propia con base a la fuente citada.

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, en los estudios previos realizados sobre la capacitación, los trabajadores se han convertido en la principal fuente de generación de riqueza y bienestar dentro de la economía del conocimiento. El capital humano es un componente inherente a toda empresa y está conformado por un grupo de variables que le agregan valor. La investigación propone el uso de las herramientas basadas en la lógica difusa para evaluar el impacto de la capacitación en las empresas aplicando el razonamiento propio de la lógica difusa a fin de complementar y extender la lógica clásica.

Para las empresas hoy en día los recursos humanos son uno de los factores más importantes, ya que de ellos dependerá la productividad de la empresa,, si se ha llevado a cabo un buen proceso de reclutamiento, selección y sobre todo de capacitación, ante el uso de las nuevas tecnologías.

Es importante resaltar el nivel de competitividad que se tiene al capacitar a los trabajadores y se evidencia que las empresas si tienen un impacto diferenciado en la competitividad con respecto a aquellas empresas que no capacitan a sus trabajadores y de igual manera existe un impacto positivo en la región a través de la difusión de conocimientos.

Cuando existe una relación entre la capacitación y la motivación del trabajador se puede obtener mayor productividad, satisfacción laboral y compromiso organizacional. Si las empresas detectaran la importancia de la capacitación tendrían mejores oportunidades de éxito ya que permite detectar situaciones en la empresa y así trabajar en estas ya que si se capacita y motiva al Capital Humano es sinónimo de éxito en la organización.

El recurso humano es un activo intangible que puede considerarse como uno de los principales elementos dentro del proceso de transformación en una empresa, por eso es importante considerar varios factores al momento de querer desarrollar los procesos de capacitación. Primeramente se debe identificar cuáles son las necesidades que tiene la organización, los recursos con que cuenta la empresa y la identificación de los trabajadores que participarán en esta actividad.

De acuerdo con los estudios realizados se puede describir que existe una relación entre la capacitación laboral y su influencia en el desempeño profesional fundamentada en un proyecto factible, Por tal razón la capacitación laboral permanente en las empresas, permite mantener actualizado al personal, obtener un mejor rendimiento en el desempeño profesional, el cual redundará en beneficios económicos en las empresas.

2.1.3 Métodos de evaluación de la capacitación.

Evaluación de la capacitación según Alfonso Siliceo (2004).

De acuerdo con el libro “Capacitación y desarrollo de personal” Alfonso Siliceo (2004) menciona que la evaluación de la capacitación debería llevarse de forma cotidiana y realizarse en tres momentos diferentes, antes, durante y al finalizar el curso.

El autor, menciona que la evaluación debe cubrir cuatro aspectos básicos:

La reacción del grupo y del alumno. Se pondrá énfasis en las actitudes de los participantes. Una actitud negativa en los participantes se reduce al resultado del fracaso de un curso.

El conocimiento adquirido. En esta evaluación se pretende conocer lo que el alumno aprendió y en qué grado, además distinguiendo dos aspectos importantes, lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso (Siliceo, 2004).

La conducta. Se refiere a los posibles cambios que tuvo el participante a raíz de tomar el curso, verificar si existió un cambio en la actitud, en la conducta.

Resultados. Para poder obtener los resultados deseados y planeado es importante conocer el grado de motivación, y si existió reducción en el número de quejas, disminución costos, ahorros, así como los resultados que se generaron con el curso impartido (Siliceo, 2004).

De acuerdo con este autor también se menciona que al evaluar se debe priorizar, dependiendo de cuál sea el objetivo del curso a evaluar. Es decir, estos aspectos deben ser flexibles y deben actuar de acuerdo a las necesidades que se presenten con el programa de capacitación que se implemente.

Evaluación de la capacitación según Salvador Mercado (2003).

Salvador Mercado (2003) menciona que la evaluación debe realizarse antes y después que comiencen las actividades de capacitación, y esto es principalmente para poder conocer las habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes que tiene el trabajador antes de capacitarse, esto es, un análisis diagnóstico; además recomienda aplicar una encuesta para conocer la satisfacción de los participantes y esto lo plasma el autor en su libro “Administración aplicada”.

Por otro lado, el autor menciona que “No existe ningún método o técnica en particular que sea adecuado para la valoración total del adiestramiento. Sin embargo, hay ciertos métodos y técnicas que son útiles en combinación con otros métodos.” Salvador Mercado no menciona aspectos específicos que recomiende evaluar, simplemente comenta que es parte de la actividad de la capacitación y que debe tomarse en cuenta para tomar acciones correctivas.

Mientras tanto este autor recomienda que deben valorarse las necesidades a las que va dirigida la capacitación, el plan a seguir, métodos que se utilizarán para capacitar, dar seguimiento a los resultados obtenidos al finalizar el curso así como

conocer el nivel de la calidad del desempeño en un periodo determinado posterior al curso (Mercado, 2003).

Evaluación de la capacitación según Jesús Carlos Reza (2007).

De acuerdo con Reza (2007), la evaluación de la capacitación debe estar incorporada como parte del proceso de capacitación, este autor divide los pasos del proceso de evaluación en dos categorías, la evaluación Macro y Micro. La capacitación es un sistema y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y cada una de las partes relacionada a corregir o perfeccionar el logro de los objetivos.

La primera parte se refiere a la revisión de aspectos generales del proceso de capacitación y además se podrían concluir como aspectos de auditoría. La segunda categoría, se refiere a aspectos dentro del proceso de capacitación, de la efectividad de los programas, la implementación, contenidos, satisfacción de los participantes, aprendizaje, aplicación de conocimientos, entre otros (Reza, 2007).

Evaluación de la reacción. En esta dimensión se evalúa el nivel macro y se mide el nivel de gusto de los participantes, para conocer el nivel de agrado del curso, el contenido de la información impartida, el o los instructores, la satisfacción del participante al finalizar la acción formativa.

Evaluación del aprendizaje. Esta dimensión pretende conocer el aprovechamiento de los participantes, en el cual se evalúan si el participante asimiló en contenido y eso puede ser durante o al finalizar la acción informativa.

Seguimiento de la aplicación. En esta dimensión se verifica el grado en que se cubrieron las necesidades del participante, necesidades que pueden ser evidentes o manifiestas, ocultas o encubiertas. Debe ser observable en cuanto a un cambio de comportamiento o actitud, generado por la adquisición e implementación de habilidades adquiridas o desarrolladas por la acción formativa. Esta dimensión se encuentra intermedia dentro de la categoría Micro y Macro evaluación.

Evaluación del costo-beneficio. Esta evaluación se refiere más que nada a los beneficios económicos que se obtuvieron derivados de la acción formativa, entre los cuales se observan el incremento de la calidad en los procesos de productividad, y finalmente esta evaluación puede aplicarse de manera micro o macro.

Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación. Esta dimensión se refiere a la evaluación de lo que se hace y lo que debería hacerse, se analiza la aportación del área de capacitación y sus acciones en función del alcance de los objetivos y misión de la organización. Para este análisis, se pueden aplicar técnicas de evaluación integral. Esta dimensión se encuentra dentro de la categoría de la Macro evaluación (Reza, 2007).

De acuerdo con la aportación de estos autores, para poder evaluar la capacitación se deben de cubrir cuatro principales aspectos, como lo es la reacción del grupo en el que se determinará la actitud que muestran los participantes siendo esta positiva o negativa esto dará como resultado el éxito o fracaso del curso. Para el autor Siliceo describe que es importante considerar los conocimientos que los practicantes adquirieron durante y después de haber recibido el curso.

El cambio de actitud que haya adquirido el trabajador el cual beneficie o afecte las actividades o áreas de trabajo en la que se encuentra el participante, y finalmente los resultados, este punto es muy importante para la organización, y la manera para poder determinar los resultados obtenidos será comparando los resultados obtenidos con los resultados esperados, así como los beneficios obtenidos por la organización y cómo estos impactan en la disminución de costos y número de quejas.

Mientras que el autor Salvador Mercado (2003) menciona que la evaluación debe efectuarse desde antes que comience la actividad de la capacitación, principalmente con la finalidad de poder conocer las habilidades y destrezas que poseen antes de tomar el curso, y además recomienda aplicar una encuesta para conocer la satisfacción de los participantes.

La base de la capacitación es y será siempre, el análisis y descripción de puestos, porque éste nos dice qué debe hacer el titular del puesto y cómo debe hacerlo: entonces, para conocer lo que realmente sabe hacer quien ocupará el puesto se convierte en la primer DNC y en base a eso se capacita específicamente en lo que necesita dominar y/o aprender el trabajador para hacer su trabajo bien a la primera vez, y no capacitar en algo que el nuevo trabajador ya domina.

Él menciona que no existe ningún método o técnica para poder valorizar el proceso de este adiestramiento, pero recomienda que deben valorarse las necesidades a las que va dirigida la capacitación, el plan a seguir y los métodos que se van a utilizar para capacitar y principalmente dar seguimiento a los resultados obtenidos al finalizar el curso.

Este autor hacer una aportación importante y se refiere a la obtención de información cuantitativa que nos permita conocer los beneficios económicos alcanzados por la organización y que se puede ver reflejado en la calidad, disminución de quejas, aumento de la productividad.

2.1.4 Modelos de capacitación.

Requisitos de un modelo de capacitación.

Para poder realizar el proceso de capacitación es importante considerar los siguientes puntos que son de vital importancia, principalmente se debe identificar la asimilación de conocimientos de las personas que participarán, así como las características de la empresa.

Motivación al sujeto: Dentro de cualquier organización existirá la participación del ser humano. Por eso se debe tener como premisa incentivar a éste a participar, pues de lo contrario el fracaso está asegurado.

Universalidad: Es importante destacar que un modelo de capacitación debe tener universalidad, pero de igual manera se debe describir que esto no es posible debido al nivel de complejidad que tienen los procesos o métodos de cada una de las organizaciones. Es universal porque abarca a todos los miembros de la empresa, es de vital importancia que al desarrollar un modelo de capacitación se involucre a todos los integrantes de la organización ya que esto permitirá que pueda llegarse a todos por igual logrando con ello la participación de cada uno de los asistentes. Sin embargo es imprescindible que se cumpla con esta condición.

Proporcionar los conocimientos que contribuyan a mejorar el desempeño: En este aspecto es importante señalar que incluye el conocimiento de la actividad y características de la empresa, con lo cual se convierte en un mecanismo de formación de directivos potenciales. No obstante, no debe olvidarse que quién más sabe no es quién mejor dirige, pero sí el que puede brindar la asesoría más certera.

Amplitud de visión: Un modelo de capacitación siempre va dirigido y está relacionado con las actividades que realiza directamente el participante. Pero es importante considerar que el participante debe ampliar sus conocimientos y por ello no se le

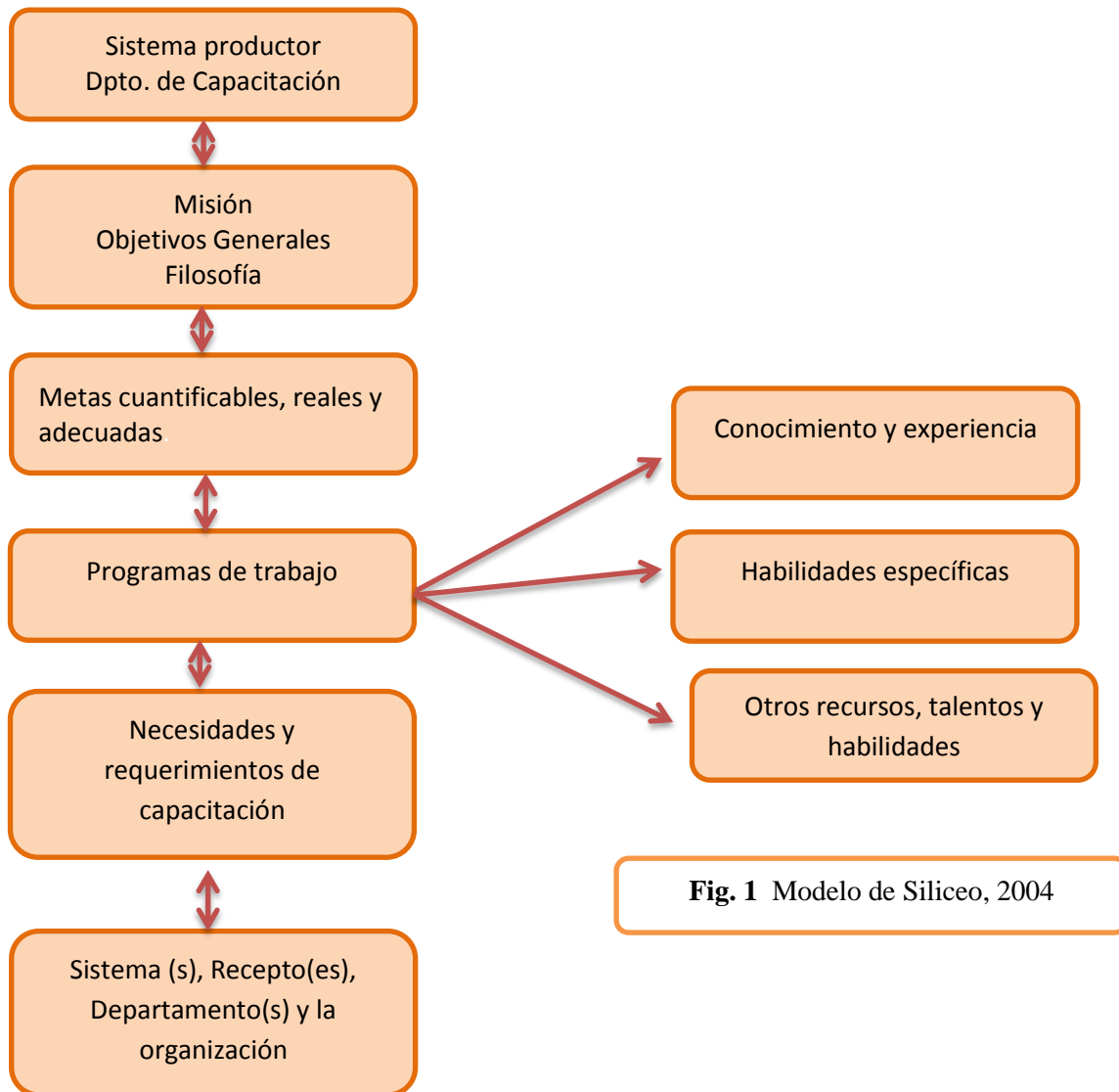
deben de poner límites, puesto que entre más preparado esté un trabajador, abarcará mayor profundidad de análisis y más abarcarán sus valores y esto permitirá que tenga un mayor valor de capital humano de la empresa.

Promover el dominio de las tecnologías de avanzada: La innovación tecnológica es una característica del entorno actual, por lo cual el dominio en profundidad de las herramientas de trabajo con especial énfasis en las técnicas informáticas constituye una prioridad en la empresa moderna.

Promover la comunicación: La capacitación debe jugar un papel importante para evitar que la amenaza que tenga una organización se convierta en debilidad, y para ello debe establecer una comunicación clara y directa utilizando los medios adecuados o necesarios que permitan el intercambio de información sin la necesidad del contacto personal.

Modelo sistémico de organización de la función de capacitación de Siliceo (2004).

El modelo sistémico propuesto por Siliceo (2004) se compone de dos sistemas dentro de la empresa y se relaciona con las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), además se interrelaciona para lograr el objetivo que persigue la capacitación de acuerdo a la **Figura No.1** Existen dos sistemas que son el receptor (departamento de capacitación de la empresa) y el sistema productor (conformado por los diferentes departamentos de la empresa que tienen necesidades de capacitación), La relación entre ambos sistemas, permitirá la identificación de problemas para llegar a la solución o soluciones requeridas.



El modelo sistémico se divide en cinco etapas:

Primera etapa: En esta etapa sobre todo el área de Recursos Humanos tomará en cuenta a todos los integrantes de la organización para capacitarlos, se tomará en cuenta el proceso de la selección del personal, análisis de puestos, organigrama, necesidades de desarrollo, y su principal objetivo es tener un antecedente actual de la situación que guardará la empresa con su personal y se identifica como “sistema receptor”.

Segunda etapa: El objetivo principal de esta etapa es investigar y diagnosticar las necesidades reales de capacitación. Se conocen las necesidades y requerimientos de los integrantes del sistema receptor, y se identifican las habilidades, conocimientos,

competencias, con los cuales debe contar cada empleado de acuerdo a las funciones que debe desempeñar para lograr un trabajo de excelencia.

Tercera etapa: En esta etapa se establece la misión del sistema productor en el problema a tratar, en el cual se definen los objetivos que se deben alcanzar y los cuales deben ser acorde a la misión, filosofía y valores de la empresa.

Cuarta etapa: En esta etapa se establecen las metas; además, no se pierden de vista las características que deben tener las metas definidas. Así mismo, se definen los programas de capacitación que se implementen. Las metas deben ser medibles, alcanzables y cuantificables, y sobre todo, que se adecuen a las necesidades de la organización.

Quinta etapa: En esta etapa se realiza el establecimiento de programas, y una vez realizado el trabajo de investigación de antecedentes, diagnóstico de necesidades, establecimiento de metas tomando en cuenta la filosofía y valores organizacionales, esto logrará definir los programas que se necesitan y se deben cubrir las necesidades de capacitación (Siliceo,2004).

Siliceo recomienda lo siguiente al momento de establecer estos programas: “Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar”, “Habilidades para la implementación” y “Recursos necesarios para su consecución” (Siliceo, 2004).

Modelo de la universidad de Oriente en la ciudad de San Miguel.

De acuerdo con este modelo es una representación ideal y práctica del proceso de capacitación y desarrollo, que comprende un esquema explicativo de las operaciones que se deben realizar para su debido cumplimiento con el fin de mejorar el proceso de enseñanza, optimizar la capacidad y fomentar el desarrollo del docente universitario.

Este modelo pretende facilitar los procesos de actualización del personal de la Universidad de Oriente que implique además cambios de actitudes y hábitos. Apoyar técnicamente al personal docente sobre evaluación de aprendizaje, estimular a los docentes a que se incorporen activamente a la formación continua, proporcionar al

docente un modelo que le permita observar y evaluar su propio desempeño y el de la institución.

Para poder cumplir con la implementación de este modelo es importante considerar los siguientes puntos: El modelo deberá ser manejado por el departamento de Recursos Humanos y la difusión del documento será responsabilidad del comité de capacitación y desarrollo.

Es de gran importancia considerar la aplicación de un modelo de capacitación y desarrollo a través de la elaboración de planes específicos de acción que lleven una secuencia lógica y oportuna de cada una de las fases del proceso de capacitación.

Consiste en la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, el establecimiento de objetivos, políticas programas y un estimado del presupuesto con el fin de satisfacer dichas necesidades y mejorar el nivel de desempeño del personal.

Los componentes de este modelo propuesto son: Planificación, organización, ejecución e implementación y evaluación del proceso de capacitación. En este modelo se puede observar la interrelación de un componente con otro donde se destaca la aplicación del proceso administrativo a la capacitación y desarrollo. Cada componente se encuentra detallado y aplicado al personal docente de la Universidad de Oriente en la ciudad de San Miguel.

Modelo de capacitación proyectos de aula interdisciplinarios y re-profesionalización de profesores elaborado por Denegri (2005).

Este modelo consiste en evaluar los proyectos del aula interdisciplinaria, la aproximación de la investigación es tanto cualitativa como cuantitativa en el cual se utilizaron medidas antes, durante y después de la capacitación mediante la observación de la actuación pedagógica en aulas de los profesores participantes y

auto reportes de sus percepciones en torno a su experiencia en el proceso de capacitación y el cambio en sus prácticas.

Este modelo surge debido a que en su gran mayoría, los sistemas educativos latinoamericanos se encuentran impulsando reformas que permitan satisfacer las necesidades de actualización, reorientación y enriquecimiento curriculares derivados de los acelerados cambios que vive nuestra sociedad.

Por ello, es necesario ofrecer a los beneficiarios directos del sistema, alumnos y alumnas, conocimientos, habilidades y actitudes relevantes para la vida, que faciliten su formación como personas integrales, ciudadanos y trabajadores, que aporten de manera efectiva a los procesos de desarrollo de nuestras regiones.

La posibilidad de responder a estos desafíos requiere sustituir el “pensar” la educación como un espacio aséptico en el que se activan relaciones sociales y formas de transmisión de conocimientos descontextualizados de la vida cotidiana por un “pensar”, “actuar” y “re significar” las prácticas educativas y el conocimiento como prácticas socialmente construidas y legitimadas, en el marco de los supuestos y las condiciones materiales y simbólicas en que éstas se producen.

El modelo Zener: un enfoque sistémico de la capacitación de los recursos humanos en la empresa.

Desde que el hombre tiene uso de razón ha comprendido que tiene sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas, por ello ha comprendido que es necesario cooperar con los demás para la consecución de sus fines, por lo cual la coordinación del esfuerzo humano es el problema esencial en toda acción de grupo, lo cual se lleva a cabo a través de instituciones de diferente carácter, entre las cuales se encuentran aquellas destinadas a obtener bienes materiales o prestar servicios, lo que pone de manifiesto el profundo carácter social de la empresa.

Por los constantes cambios que se tienen en el ambiente externo, las empresas, los modelos organizacionales empresariales han ido sufriendo transformaciones que van desde la elaboración de un producto para la satisfacción del cliente, hasta el incremento de los beneficios financieros como resultado de la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Este modelo se centra en la calidad de los productos y servicios en los que se crea una tradición de alta tecnología, fiabilidad y flexibilidad, y esto permite a las organizaciones hacer frente al ambiente tan cambiante y dinámico al que se enfrentan, este modelo también ha generado que se establezcan nuevas formas de trabajar como puede ser la forma virtual y los sistemáticos cambios en la concepción de mercadeo y comercialización, como es el caso del comercio electrónico.

Estos aspectos han hecho que las organizaciones sean flexibles y que tengan una elevada preparación del personal que es aplicado no solo en las áreas de trabajo sino que también en su área personal.

Modelo de capacitación basado en competencias.

De acuerdo con Meza (2004), un modelo está constituido de conocimientos fidedignos sintetizados que explica y predice el funcionamiento de un conjunto determinado de sus competentes, siendo este el abstracto y un reflejo que produce la realidad.

El desarrollo de un modelo puede representarse a través del enfoque de sistemas como se muestra en la **figura 2**, donde se aprecian tres etapas fundamentales: conocimiento y familiarización con el fenómeno o proceso (fenómeno y observación); caracterización (conceptos y formulación) y representación del modelo (imagen), con la imprescindible retroalimentación desde la imagen hacia el fenómeno para garantizar una constante actualización con el nuevo conocimiento.

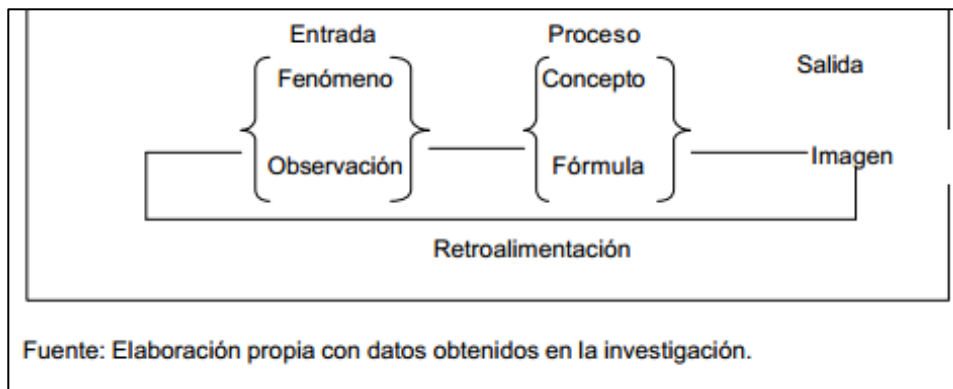


Figura número 2.

El modelo de capacitación basado en competencias está sustentado en un enfoque de sistemas y los elementos básicos que se deben considerar son la planeación, organización, ejecución y control (James, 2004).

Este modelo se puede decir que es holístico ya que considera atributos no solo personales sino también los atributos del puesto, en el cual se dan a conocer las fortalezas de necesidades de capacitación. Considerando lo anterior, el modelo propuesto persigue que el directivo, logre motivar a su personal a través de la reorganización del puesto laboral o bien promoviendo un plan de carrera profesional en la empresa, pues actualmente y desde siempre, el capital humano es un elemento valioso para el éxito de la misma.

2.2 Definición de Programas de capacitación.

A continuación se muestra la aportación que hacen los autores para definir los programas de capacitación.

Autor	Año	Definición	Fuente
Fernández, M.	1999	Los programas de capacitación son un método cuantitativo y metodológico que se adaptan más a la realidad, ya que en esta no suele existir un único objetivo que pretenda optimizarse prescindiendo de cualquier otra consideración. Además permite planificar la toma de decisiones.	Fernández Ríos, Manuel: Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos. 1999.
Reyes, A.	2000	Los programas de capacitación sirven para establecer cuánto tiempo va a emplearse para completar cada actividad y por consiguiente establecer cuántos empleados se necesitarán para realizar esa cantidad de trabajo. Además, las normas de rendimiento permiten determinar el número de puestos y la cantidad de personal que se necesiten para cumplir con el trabajo.	Reyes Ponce, Agustín. Administración del Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. Mexico. 2000
Decenzo y Robbins	2001	Los programas de capacitación se centran en los puestos de trabajo actuales, estimulando habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo. Además están orientados hacia el presente.	Administración de recursos humanos, David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, Primera Edición, Editorial Limusa, Mexico, 2001.
		Los programas de capacitación	Administración de personal, Gary

Dessler	2001	permiten que los trabajadores recuerden que es lo que tiene que hacer y por otro lado el personal de nuevo ingreso deberá tener un carácter introductorio y dicótico.	Dessler, Octava Edición, Editorial Prentice Hall, Mexico, 2001, ISBN 968-444-488-5
Federov, A.	2003	Los programas de capacitación se preparan con el fin de dotar a los empresarios de destrezas y habilidades en las áreas tales como finanzas, mercadeo, producción, administración de personas, así como también para que los empleados desarrollen habilidades y destrezas.	Federov, Andrei, cómo programar un curso: Guía para evaluar y auto programa del curso, Editorial Tecnológica, Costa Rica, 2003, ISBN: 9977-66-152-9

Tabla número 4. Elaboración propia con la fuente citada.

Programas de capacitación.

De acuerdo a la aportación que hacen los autores es importante describir que para ellos los programas de capacitación son métodos cuantitativos y metodológicos que se adaptan más a la realidad, además sirven para establecer cuánto tiempo va a emplearse para completar cada actividad y por consiguiente establece cuantos empleados se necesitan para realizar la cantidad de trabajo.

Cuando se desarrolla un programa de capacitación se deben considerar los puestos de trabajo actuales y sus respectivos análisis y descripción de puestos, las habilidades con que cuentan los trabajadores así como las capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo. Cabe mencionar que los programas de capacitación nos permiten planificar la toma de decisiones, programar las actividades que se realizarán, y los recursos necesarios.

Los programas de capacitación además nos permiten aplicar el proceso administrativo en cada una de las actividades que se realizarán de tal manera que en la etapa de la planeación se conozcan todas las actividades que se llevarán a cabo y el tiempo que necesitará cada una de ellas.

Los recursos tanto financieros, materiales, humanos que se planearon considerando el tiempo que se le asignó a cada una de las actividades y finalmente el control nos permitirá evaluar los resultados obtenidos para poder hacer una comparación con los resultados establecidos en el programa de capacitación, de tal manera que se puedan medir los resultados reales alcanzados, y en caso de ser necesario realizar acciones que nos lleven a alcanzar el éxito de la capacitación.

2.2.1 Teorías de programas de capacitación.

Enfoque de sistemas a la capacitación. Rafael Olmos Hernández (2000).

El constante dinamismo que enfrentan las organizaciones ha hecho que la capacitación tenga mayor importancia en las organizaciones modernas y que además sean la base del éxito, cabe mencionar que la capacitación es el proceso por el cual las personas adquieren, mantienen y mejoran sus conocimientos, esto se debe principalmente a la exigencia que tienen los puestos tanto en conocimientos, actitudes, aptitudes, técnicas y la solución de problemas.

El desafío que se pretende afrontar con este nuevo enfoque de la participación de los trabajadores en la capacitación es preparar al capital humano a las necesidades estratégicas de los negocios, a contar con una administración eficiente y desarrollar el conocimiento que realmente se necesita, eliminando la capacitación no basada en DNC.

Debido a que la capacitación contribuye con uno de los objetivos estratégicos de la organización, es preciso no perder de vista los objetivos estratégicos para evitar caer en inversiones mal gastadas, capacitación mal diseñada y mal evaluado afectando el desempeño de la organización.

Para lograr que la capacitación tenga éxito es necesario aplicar el enfoque sistémico que se describe a continuación:

Detección de Necesidades de Capacitación: Para asegurar que la capacitación sea oportuna y enfocada a aspectos prioritarios (críticos), se deben conocer las necesidades reales que tiene la organización y cada puesto en específico, por ello se debe analizar la organización y las tareas.

Análisis Organizacional: El análisis organizacional es la observación del entorno, de las estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales enfatizar la capacitación. Otros puntos giran en torno a iniciativas estratégicas de la organización; ejemplo, fusiones y adquisiciones que requerirán que los empleados adopten nuevas funciones y responsabilidades ajustándose a la nueva cultura y formas de hacer negocios.

Análisis de puestos: Este paso incluye, revisar la descripción y las especificaciones de todos los puestos para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y actitudes para efectuar esas actividades, porque una cosa es que sepa hacer bien las cosas, y otra es que tenga la personalidad y actitud requerida por el puesto mismo. El propósito es determinar un correcto Programa de Capacitación.

La evaluación de competencias, está orientada a los conjuntos de habilidades y conocimientos específicos que necesitan los empleados para desempeñarse correctamente. Si bien los Programas de Capacitación basados en el análisis de tareas pueden quedar obsoletos producto de los cambios, los programas establecidos en la evaluación de las competencias son más flexibles y duraderos. Debido a lo anteriormente comentado, se hace necesario revisar y/o evaluar la pertinencia de los Análisis y descripciones de puestos cada vez que se haga evidente una variación en las actividades y procedimientos.

Análisis de Personas: para poder realizar esta actividad, es importante considerar y determinar qué es lo que las personas están buscando en una organización, como se mencionó anteriormente, para esto se aplica la evaluación de las personas para poder conocer si realmente están alcanzando sus expectativas y las de la organización, y en el caso de encontrar deficiencias determinar si el mal desempeño se debe a problemas de habilidades, capacitación, o si es producto de una motivación incorrecta o quizás determinar si es por factores externos.

Formulación Programa de Capacitación.

Para poder formular un programa de capacitación es necesario conocer las necesidades de capacitación para aumentar el aprendizaje y su aplicación práctica. Para poder lograr el éxito de los programas no es solo necesaria la capacidad de la organización, sino que también depende de la información recopilada para ser resumida en la detección de las necesidades de capacitación.

Los especialistas de Capacitación y Desarrollo señalan que la formulación debe concentrarse al menos en las siguientes cuestiones relacionadas:

Objetivos de la capacitación: El principal objetivo es el resultado obtenido en el análisis de la organización de las necesidades de capacitación, de esta manera se podrán establecer los objetivos. Estos objetivos deberán cubrir tres aspectos principales que pueden estar relacionados al área de producción, ventas, calidad, prevención de riesgos, etc.

De la misma manera se deben detectar las conductas que se desean modificar, o generar a través de los programas de capacitación. Un punto importante es la disposición y motivación que tienen las personas que participarán, mientras que la disposición está basada en los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación.

Es muy importante la selección de los candidatos que participarán en las sesiones de capacitación principalmente para determinar que tienen el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber toda la información que se les proporcionara y que se les presentará.

La importancia de la capacitación [competencias (conocimiento llevado a la práctica) que permite al trabajador cumplir con las expectativas que el empleador tiene de él, o sea, hacer bien su trabajo, que es para lo que se le contrata], radica precisamente en la eficaz y oportuna detección de necesidades de capacitación, y esto se determina comparando lo que *realmente* hace el trabajador vs lo que *debe* hacer en tiempo, costo y forma, todo esto en función del análisis de puesto pertinente o actualizado.

Para poder seleccionar a estos candidatos es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes serán los beneficiados?, ¿Debe ser el programa de capacitación obligatorio o voluntario? Y ¿Debe segmentarse la participación por niveles o debe capacitarse a grupos de diferentes niveles al mismo tiempo?

Al tener una respuesta a estas preguntas, sabemos que estamos seleccionando a los candidatos adecuados, el éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje, por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que los métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que se aplican estos principios.

Teorías de los programas de capacitación.

De acuerdo con los autores la capacitación es una de las actividades más importantes en el cual las empresas no deben perder el enfoque, y como tal debe ser el corazón de las actividades de la empresa o de lo contrario se consideran a estas como obsoletas (Drucker). La capacitación juega un papel importante dentro de las organizaciones porque permite a los trabajadores desarrollar y mejorar sus habilidades, conocimientos, experiencia y principalmente a estar preparados para las

necesidades presentes y futuras que se presentan en sus áreas de trabajo y actividades relacionadas con su vida diaria.

Con base a las aportaciones que hacen los autores, ellos opinan que los programas de capacitación apuntan a esa dirección, por ello es importante considerar los objetivos estratégicos de la organización, realizar la detección de las necesidades de capacitación que tiene realmente la organización o el área que van a capacitar, el análisis de la organización para conocer realmente los recursos que tiene disponible la empresa, su madurez, el personal con que cuenta, y principalmente identificar las áreas que requieren más atención para capacitar.

El éxito de los programas de capacitación no está sujeto sólo a la capacidad de las organizaciones de detectar las necesidades, también depende del buen empleo de la información obtenida en la primera etapa para formular programas de capacitación. El éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje, por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que los métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que se aplican estos principios.

2.2.2 Modelo de capacitación de acuerdo a las teorías de aprendizaje.

La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje tiene influencia en la gestión de la empresa, el concepto de la capacitación basada en diversas teorías tiene el propósito de influenciar en el entrenamiento de las competencias laborales y en el desempeño laboral de la organización.

Cabe mencionar que es necesaria la transformación organizacional para que las empresas generen las condiciones favorables a la autonomía y el aprendizaje continuo. Principalmente porque la capacitación se caracteriza por el desarrollo de competencias, este modelo surge a partir de las distintas teorías de aprendizaje, es fundamental para el aprendizaje continuo que los individuos participen e interactúen desde el puesto de trabajo, para lo cual las organizaciones deben facilitar las

condiciones.

Como lo afirman Thompson, Strickland III y Gamble (2008), este enfoque de capacitación realizado de manera continua, posibilitará a la empresa acumular competencias y capacidades que para los rivales sean difíciles de imitar. Así mismo las escuelas humanistas en administración se esfuerzan por presentar propuestas que resaltan la importancia de las actividades de aprendizaje para el crecimiento de las organizaciones en el rendimiento.

Estos modelos de gestión potencializan los valores de los individuos y se concentran únicamente con la estrategia de capacitación para el desarrollo de las competencias del personal Zheng, Hylan y Soosay (2007). No obstante, el impacto del desarrollo de las competencias en los procesos dependerá de que el enfoque de las capacitaciones contemple la actualidad tecnológica y los cambios organizacionales, y además, de la disposición al aprendizaje de la organización.

Es casi imposible que la organización a través de sus estrategias de desarrollo organizacional y de su estructura, controlen las competencias de los trabajadores en beneficio del desempeño en los procesos. Esto hace necesario que la orientación de las capacitaciones de la empresa, tengan en cuenta el desarrollo de elementos de factores como la capacidad de toma de decisiones, el estímulo de la creatividad, habilidades comunicativas, entre otros, que contribuyen a una mayor comprensión de su puesto de trabajo en el contexto de los procesos macro.

Modelo de Programas de capacitación para la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Elaboración de programas de capacitación Guía de Capacitación Presentación Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación ha realizado la Guía técnica de elaboración de programas de

capacitación, con la finalidad de proporcionar una metodología que permita al responsable de capacitación llevar a cabo esta tarea de manera sistematizada.

Bien sabemos que los programas de capacitación son la respuesta a los problemas que se encuentran en los diagnósticos previos a su elaboración y son la base para orientar acciones posteriores.

Este modelo para el desarrollo de un programa de capacitación pretende ofrecer una guía autoadministrable de manera sencilla y con una aplicación inmediata. Para estos es necesario principalmente resaltar la importancia que tendrá este programa de capacitación, la información que se requiere para estructurarlo, redactar los objetivos que se van a lograr, la selección y organización del contenido del programa, la información técnica de instrucción y grupales como base del proceso de enseñanza-aprendizaje, la adecuada selección de los candidatos, recursos didácticos, sus funciones, y finalmente la evaluación del instructor, participante y del mismo curso.

En este modelo de desarrollo de programas de capacitación es la aplicación de los principios técnicos y pedagógicos. Para el desarrollo de estos programas es necesario considerar los objetivos y metas de la empresa, así como aprovechar los recursos que se tienen, esto ayudará a la adecuada aplicación del programa.

Al momento de elaborar los programas de capacitación es necesario señalar los objetivos, actividades, técnicas y los recursos que se aplicarán durante el proceso, así mismo se debe tener un parámetro del análisis de actividades de manera organizada y sistemática con base al diagnóstico de necesidades. Se le debe ofrecer al instructor una visión del conjunto del evento.

Para poder aplicar con éxitos este programa de capacitación es necesario considerar el número de trabajadores, las características de éstos (edad, escolaridad, experiencia laboral, esta información no permitirá establecer la amplitud del contenido del programa, seleccionar las técnicas de instrucción, material didáctico y la descripción de las actividades que apoyarán el proceso de capacitación.

Modelo para diseñar programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal para la productividad. Mesa Orama.

Características de estos y descripción de actividades que requieren capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Para que los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal elaborado e impartido en los centros de trabajo, proporcionen a los trabajadores los conocimientos y las destrezas manuales que les permitan comprender y desempeñar su trabajo más eficientemente, es indispensable que su elaboración se inicie con base en los resultados de la detección de necesidades.

Un modelo de capacitación, adiestramiento y desarrollo está integrado por varios módulos. Cada módulo especifica los elementos y las acciones que permiten por una parte, tomar decisiones adecuadas sobre la organización y la administración de la capacitación, el adiestramiento y desarrollo por otra, realizarlo y evaluarlo adecuadamente (Mesa, 2004).

Para llevar a cabo un modelo de capacitación es necesario considerar una serie de actividades como la dirección del desarrollo del sistema, definir carácter general del problema, determinar características de necesidades de capacitación, diseñar y plantear el programa de capacitación, determinar necesidades financieras del programa, proveer recursos pedagógicos y realizar y evaluar el programa de capacitación.

Las actividades fundamentales de este modelo y su ordenamiento se muestran a continuación:

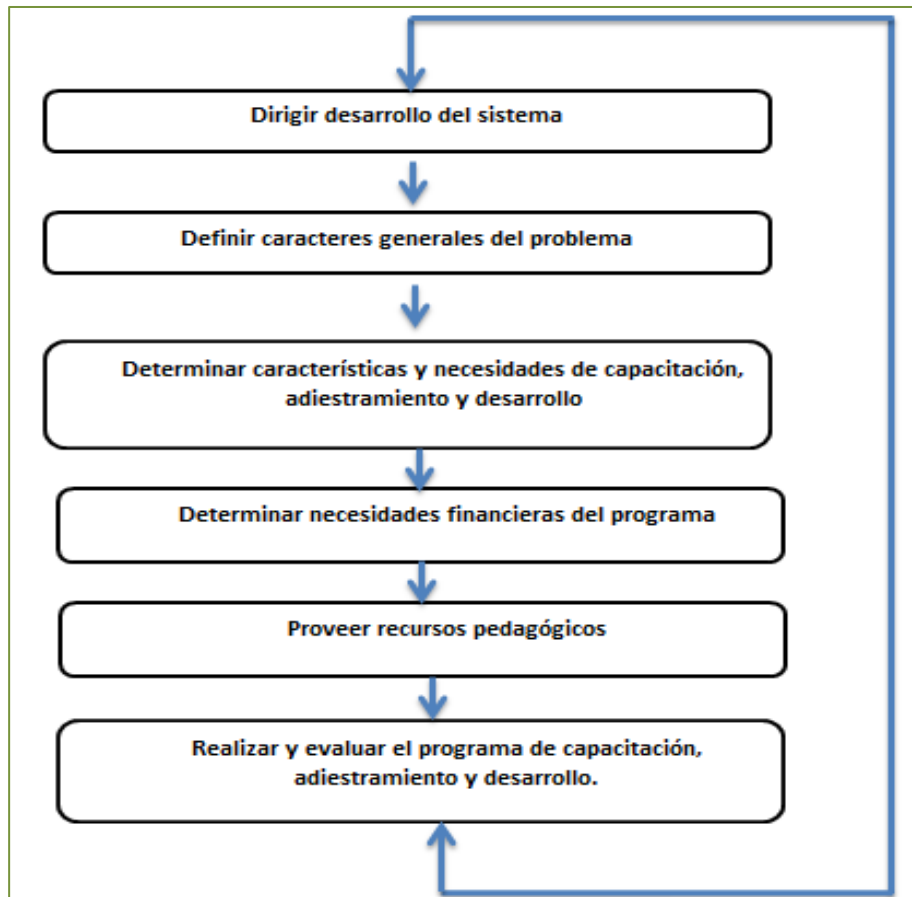


Figura 3. Fuente: elaboración propia con base a la información de (Mesa, 2004).

Las principales generalidades de este modelo es que todas las actividades estén relacionadas a los objetivos y políticas generales de la organización, analizar cada uno de los problemas y determinar si estos se relacionan con el proceso de elaboración de este modelo y determinar si estos serán solucionados al capacitar a los trabajadores o bien determinar si existen otras opciones más eficientes, por lo antes expuesto es sumamente importante aclarar que quien determina el “qué capacitar” es el jefe de la vacante como experto, y RRHH sólo se asegura de que se capacite en lo el jefe detecta como debilidad.

De igual manera es importante considerar y pensar en los mejores métodos y recursos pedagógicos para el diseño de estos programas, dentro de este proceso es importante determinar el costo-beneficio para asegurar que se estén usando los métodos menos costosos y más eficientes, por tal razón un programa de capacitación debe estar en un

constante y rigurosos control financiero en todas sus etapas desde la planificación hasta su ejecución y evaluación.

La capacitación, adiestramiento y desarrollo, una vez realizado, deberá evaluarse cuidadosamente para determinar en qué medida ha alcanzado los objetivos y las metas que se propuso lograr, para cumplir con esta condición se dispone de técnicas especiales de evaluación, tanto durante la realización de los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo, como a su término.

Modelo del programa de capacitación de una empresa que ofrecer servicios de internet en Atotonilco el alto Jalisco.

Los programas de capacitación son la respuesta a los problemas que se encuentran en los diagnósticos previos a su elaboración y son la base para orientar acciones posteriores. Además los programas de capacitación van de acuerdo a las necesidades que el puesto demanda y que el trabajador no domina.

Los objetivos del programa de capacitación son: Capacitar al trabajador para tener un buen rendimiento y desempeño dentro del área de trabajo, analizar las funciones necesarias en los puestos de trabajo para adecuarlo al programa de capacitación, analizar los elementos que se requieren para conformar un programa de desarrollo profesional, en beneficio de la organización y del individuo; aplicar los conocimientos teóricos para diseñar y ejecutar un programa de capacitación así como identificar los criterios de evaluación para medir los resultados de un programa de capacitación.

Al finalizar la capacitación el participante contará con un perfil con capacidad de cumplir correctamente con las responsabilidades de su trabajo, capacidad de solucionar problemas que se presenten en su área de trabajo, aumentar la confianza de trabajador y disminuir posibles fallas; aumentar la satisfacción individual del trabajador, reducir posibles mermas por mal uso de equipo de trabajo.

Gracias a este modelo de diseñar programas de capacitación, el trabajador aprenderá a comunicar sus ideas con los demás compañeros de trabajo y a su jefe inmediato y con esto se logrará crear un ambiente sano de trabajo. El trabajador podrá apoyar al área de administración gestionando sus actividades que le permitan fortalecer la operación y lograr un mejor servicio para los clientes.

La evaluación de este programa de capacitación deberá ser permanente con el objetivo de identificar posibles fallas del servicio que perjudiquen la entrega del mismo. La evaluación del servicio es básicamente una metodología que en base a preguntas impresas busca identificar las áreas de mejora y la percepción del cliente sobre los diferentes servicios entregados. Toda las áreas una vez recibidos los comentarios y observaciones de cambio deberán establecer programas de ajustes en el servicio que vayan encerrando las necesidades de sus clientes y que pretendan alcanzar la excelencia en el sistema de evaluación del servicio.

La capacitación en una empresa y en la vida debe entenderse como la oportunidad que se tiene para aumentar la capacidad y la competitividad de una persona o empresa. Es fundamental que se estructure un programa sistemático que defina las necesidades reales de una capacitación y que no se desperdicien recursos que no son relevantes para las metas de dicho programa. Para finalizar, un programa de capacitación es una inversión para la organización. Pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

El plan de capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

Modelos de los programas de capacitación:

Los modelos de programas de capacitación se pueden desarrollar de diferentes maneras, una forma de hacerlo puede ser por medio de la teoría del aprendizaje en el cual se busca mejorar las capacidades, habilidades, conocimientos y tener mejor entrenamiento de los trabajadores con la finalidad de mejorar la competencia laboral y el desempeño de las organizaciones.

Esta teoría se considera como instrumento de aprendizaje y puede impactar en el desempeño global de la organización, esta teoría fomenta la generación de valores en los individuos, desarrollo de competencias del personal, la participación, trabajo en equipo, retroalimentación permanente entre las partes involucradas.

El modelo de desarrollo que propone la Secretaría de Trabajo y Previsión Social es primero realizar un diagnóstico para detectar los problemas o deficiencias que presenta la organización, este modelo resalta los puntos importantes al diseñar un programa de capacitación, es conocer el nivel de importancia que tiene para la organización desarrollar un programa de capacitación, el diagnósticos del estado de la organización para poder partir desde las necesidades de capacitación, plantear los objetivos y resultados que se pretenden alcanzar, y finalmente involucrar todas aquellas áreas y trabajadores que necesitan capacitarse.

Para la elaboración de un programa de capacitación es importante tomar en cuenta los objetivos y metas de la empresa, así como aprovechar óptimamente los recursos de que disponen, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Además ayuda al instructor a pensar y a imaginar el desarrollo de la lección a medida que se estructura. Define los momentos para llevar a cabo la integración del grupo y realizar las evaluaciones necesarias.

De acuerdo con otros autores para que los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal elaborado e impartido en los centros de trabajo, proporcionen a los trabajadores los conocimientos y las destrezas manuales que les permitan

comprender y desempeñar su trabajo más eficientemente, es indispensable que su elaboración se inicie con base en los resultados de la determinación de necesidades. Un modelo de capacitación, adiestramiento y desarrollo está integrado por varios módulos. Cada módulo especifica los elementos y las acciones que permiten por una parte, tomar decisiones adecuadas sobre la organización y la administración de la capacitación, el adiestramiento y desarrollo por otra, realizarlo y evaluarlo adecuadamente (mesa, 2004).

2.2.3 Estudios previos de los programas de capacitación.

En la siguiente tabla se muestran las investigaciones previas que se han hecho sobre los programas de capacitación y los beneficios que se obtenido para las empresas que los han desarrollado.

Autor	Año	Título de la investigación	Descripción
Farías, G., Pedraza, N. y Lavín, J.	2013	Gestión de un programa de capacitación en línea para el desarrollo de habilidades y capacidades TIC en profesores de negocios.	Se presentan resultados de investigación que tienen como objetivo general describir la experiencia y resultados obtenidos de un programa de capacitación en línea dirigido a profesores de escuelas y facultades de negocios, con el propósito de desarrollar competencias relacionadas con las tecnologías de información y comunicación. El programa de capacitación se desarrolló utilizando la Red CUDI de Internet 2 para la realización de videoconferencias, así como la plataforma educativa SAKAI para la gestión de la intervención educativa. Los resultados muestran las oportunidades y dificultades encontradas en el desarrollo de un programa de capacitación a profesores en esta modalidad, así como las

			características del perfil del profesor que efectivamente obtuvo un aprovechamiento de esta experiencia.
Ruiz, S., Zarate, Sta. C. & Villa, C.	2010	Programa de capacitación para los docentes de la educación preescolar en salud bucal.	Este trabajo surgió como una necesidad de buscar nuevas vías que contribuyeran a satisfacer las insuficiencias de preparación sobre salud bucal en los docentes de educación preescolar, por lo que se decidió realizar una investigación de desarrollo tecnológico cuantitativa. El universo estuvo constituido por 55 docentes de educación preescolar del municipio de Ranchuelo, y la muestra intencional no probabilística la integraron 30 de ellos. Los encuentros se realizaron en la escuela primaria "Julio A. Mella", de enero de 2007 a marzo de 2008, con los siguientes objetivos: identificar las necesidades de preparación de los docentes para promover la salud bucal, así como diseñar un programa de capacitación y valorarlo según los criterios de especialistas. Los métodos utilizados fueron el análisis de documentos y encuestas, la triangulación de la información recogida con la obtenida de otras técnicas cualitativas de recopilación de datos, como son: la observación participante, el completamiento de frases y el grupo focal, para confirmar los resultados en la primera etapa y, por último, se tuvo en cuenta el criterio de especialistas. De acuerdo con las irregularidades detectadas, se elaboró un programa de capacitación para los docentes de la educación preescolar que satisficiera las necesidades de

			<p>conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con la promoción de salud bucal; el programa de capacitación fue valorado de forma positiva por los especialistas. Se recomendó su aplicación en los centros docentes con educación preescolar y se valoró su sostenibilidad en los próximos años.</p>
PRONAFCA AP	2009	<p>El Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (Pronafcap)</p>	<p>Este artículo presenta una sistematización de las características más relevantes del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente implementado por el Ministerio de Educación del Perú desde 2007 para los docentes de educación básica. Para ello, se introducen algunos hitos previos a dicho Programa a manera de antecedentes, y luego se describen los lineamientos políticos, económicos y pedagógicos, así como evaluativos, del Programa materia de estudio.</p>
Selamé, T. y Martínez E.	2007	<p>Programa de capacitación para microempresarios y trabajadores independientes.</p>	<p>El Programa fue creado para atender a microempresas, debido a las medidas adoptadas en función de limitar el acceso de éstas a la franquicia y que no quedasen descubiertas. Esto porque se constató que el subsidio directo MYPE-FONCAP, así como el mandato para Capacitación no presentaron los resultados esperados y evidenciaron deficiencias en la utilización de los recursos por parte de los OTEC.</p> <p>El Programa apunta a resolver el problema de la insuficiente inversión en capacitación por parte de las microempresas, causada por supuestas fallas de mercado que inhiben dicha demanda, tales como el difícil acceso al crédito para inversiones en</p>

			<p>capacitación, la escasa información de los usuarios sobre los productos que ofrecen los OTEC y los beneficios indirectos de la capacitación que no producen compensación para la empresa que capacita: beneficios sociales que no generan retornos, o retornos que son capturados por los trabajadores u otras empresas, por efecto de la rotación de los trabajadores. Si bien el problema no ha sido dimensionado, hay antecedentes que muestran que el uso de los subsidios por parte de las empresas más pequeñas es relativamente bajo; por ejemplo, en 1996 sólo el 0,4% de las microempresas (que constituyen el 80% de las empresas en Chile) usaron la franquicia tributaria, contra un 80% de las grandes empresas que hicieron lo propio.</p>
Sánchez, P.	2006	<p>Efectos de un programa de capacitación de profesores en el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico en estudiantes universitarios en el Sureste de México</p>	<p>El presente estudio tuvo como propósito obtener evidencia acerca del efecto de un programa de capacitación para profesores de una institución de educación superior del sureste de México: la Universidad del Mayab (Unimayab). El grupo experimental se conformó con los estudiantes de nueve profesores que durante el semestre primavera de 2003, dieron algún curso en la Unimayab (n = 219). Se invitaron a otros nueve grupos paralelos a participar como grupo de control (n = 218). Al principio y al fin del semestre los participantes contestaron la prueba California Critical Thinking Skills Test (CCTST). Los resultados muestran diferencias significativas en las dimensiones que mide esta prueba, a excepción de</p>

		<p>la habilidad de análisis. Las observaciones de las prácticas docentes también mostraron mejores estrategias en los maestros que habían tomado el programa de capacitación. Se concluye que la capacitación docente puede mejorar el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico en los estudiantes, y se discuten las limitaciones del estudio y las implicaciones para el entrenamiento de profesores a nivel licenciatura.</p> <p>Los resultados de esta investigación sugieren que el programa de ELD tuvo efectos positivos en las habilidades de pensamiento crítico de los estudiantes que tomaron cursos con profesores egresados de este programa. Los estudiantes del grupo experimental obtuvieron calificaciones más altas en la puntuación total de la prueba y en cuatro de las cinco sub escalas de la prueba CCTST. Por tanto, este programa debe continuarse si se pretende favorecer habilidades de pensamiento crítico a este nivel. De las observaciones fue evidente que los profesores recién graduados de la ELD tendieron a usar estrategias que promueven la reflexión y el análisis con mayor frecuencia, por lo tanto, incrementaron el uso de las habilidades de pensamiento de sus estudiantes. Las estrategias que se percibieron como útiles para este propósito fueron: desarrollar cooperativamente estrategias específicas, donde los estudiantes tenían que utilizar habilidades de pensamiento de orden superior; favorecer la discusión de supuestos y perspectivas, y aconsejar a los estudiantes acerca</p>
--	--	---

			de cómo pensar y cómo trabajar juntos.
Cabral, A.	2004	Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica	En la actualidad el desarrollo de las agro empresas requieren de una limpia y honesta administración basada en los principios normativos de toda actividad, desde su inicio. Normas que generan beneficios para los productores y personal que labora en los agro negocios. Estas normas se refieren tanto jurídicas como de conducta ética, y es por ello que de manera conjunta se propone un CURSO DE CAPACITACIÓN EN NORMATIVIDAD EN LOS AGRO NEGOCIOS, ya que los requerimientos para su operatividad se basan en principios jurídicos y éticos. La responsabilidad del agro negocio nacional va más allá de una satisfacción local, regional y nacional, ya que las exigencias globalizadoras y por ende, por los tratados comerciales que nuestro país tiene celebrados. El conjuntar las conductas jurídicas y éticas para los productores de cualquier nivel, hace que el agro negocio crezca y opere en un ambiente equilibrado, sano y de mayor trascendencia y que viene a repercutir en beneficio de la población en toda la cadena agroalimentaria. Se propone en la primera parte de este curso todo lo relativo a la normatividad jurídica, como fuente del qué hacer humano que vive en sociedad. Se incluye la parte general sobre leyes, reglamentos y normas oficiales mexicanas. Las figuras asociativas dentro del sistema mexicano, instituciones públicas, administración pública, el ámbito territorial de aplicación de las leyes. Los derechos y obligaciones

			dentro de las relaciones obrero patronales. Los agro negocios y su base legal de operación. La repercusión de los agro negocios en los tratados comerciales y finalmente Las normas jurídicas agropecuarias del país. En la segunda parte, todo lo relacionado con la conducta ética que debe prevalecer en los agro negocios a fin de que perdure la armonía entre los participantes en esta tarea administrativa. En ello se contiene el papel que debe desempeñar en los agro negocios, el personal y su jerarquía, el cliente, productor, los trabajadores de las agro empresas, incentivos y finalmente lo relacionado con la corriente humanística dentro de los parámetros éticos.
--	--	--	---

Tabla número 5. Fuente: elaboración propia con la bibliografía citada.

De acuerdo con las investigaciones realizadas de los programas de capacitación desarrolladas y aplicadas en las organizaciones, los principales hallazgos son que gracias a la aplicación y desarrollo de los programas de capacitación se logra el aprovechamiento de cada una de las sesiones ya que éstas están desarrolladas con base a las necesidades reales que tiene a organización o el área que se capacitará. El programa de capacitación fue valorado de forma positiva por los especialistas. Se recomendó su aplicación en los centros docentes con educación preescolar y se valoró su sostenibilidad en los próximos años.

Gracias al desarrollo de los programas de capacitación se aplican estrategias con la finalidad de mejorar las habilidades de pensamiento, involucramiento, desarrollo de conocimientos, además se le da un nuevo enfoque a lo que es la capacitación y esto permite que los trabajadores o participantes se motiven para asistir a las sesiones de capacitación, los resultados para las organizaciones son principalmente que los

trabajadores son más eficientes, participativos, muestran interés por el desarrollo de la organización.

2.2.4 Evaluación de los programas de capacitación.

Modelo de Evaluación de los Programas de Capacitación. Rafael Olmos Hernández
Constituye el paso final del programa de capacitación, donde se espera que los resultados sean positivos y gratificantes, tanto para los participantes, como para los responsables del programa y la organización que generó la necesidad original.

Según este autor se identifica cuatro áreas en las que se pueden medir los resultados de la capacitación, es la reacción de los participantes ya que ellos aportan información respecto de los contenidos y técnicas más útiles. Así mismo el aprendizaje es una medición del cambio de actitudes, mejoría en los conocimientos y/o incremento en competencias como resultados de la capacitación. Se realiza por medio de una medición que habitualmente implica evaluar la recordación, capacidad de explicar o aplicar conceptos de explicar opiniones.

Con relación a los criterios de resultados, muchas empresas comienzan a pensar en términos de las utilidades de los Programas de Capacitación.

Las empresas y sus integrantes deben estar preparados para el cambio continuo, la capacitación se da para que un trabajador domine a la brevedad posible su puesto, o que el trabajador que se vea sujeto a un cambio de puesto, tecnología, llegue a dominar los cambios a los que se ve sujeto. Para eso es importante considerar que la capacitación se da a corto plazo para poder satisfacer esta necesidad.

Al respecto Alvin Toffler, destacado consultor de empresas, en su reciente visita a nuestro país destacaba que la era de la nueva economía no pasará por crear más puestos de trabajos, luego si queremos mejorar, la capacitaciones lo esencial.

Evaluación de programas.

La palabra programa se utiliza para referirse a un plan sistemático diseñado por el educador como medio al servicio de metas educativas (Pérez, 2000). Para efectos del diseño de programas y para la posterior evaluación del mismo es necesario guardar pertinencia y coherencia en la elaboración de la acción formativa, para cumplir con este objetivo Ramón Pérez Juste considera los siguientes aspectos:

Principalmente todos los programas deben contar con metas y objetivos enfocados a la generación de conocimiento, las metas y objetivos deben estar acomodados a las características del grupo objetivo considerando sus particularidades, para la implementación es necesario definir claramente actores, roles y responsabilidades (asignar responsables y este rol lo desempeñaran los “agentes”, conocer claramente el perfil y la experiencia del facilitador, así mismo conocer el o los perfiles de los participantes, describir todas las actividades que se desarrollarán, los tiempos asignados para cada una de las actividades y las estrategias que se desarrollarán para lograr el éxito de los programas de capacitación. La ausencia de estos factores hace que la acción formativa sea poco evaluable y el impacto esperado no pueda ser medible.

De acuerdo con este autor, en los programas de capacitación se deben incluir medios y recursos que refuercen el aprendizaje, y los mismos deben ser suficientes, adecuados y eficaces para el logro de metas y objetivos. Se necesita tener un sistema de monitoreo que permita ir controlando el cumplimiento de metas y se registren las actividades realizadas para el mejoramiento de los aspectos con deficiencias. Una vez establecidos estos parámetros el proceso de evaluación según Mediana Revilla y Villar Angulo (1995), es la valoración a partir de criterios y referencias pre especificadas, de la información técnica diseñada y sistemáticamente recogida y organizada, sobre cuántos factores relevantes integran los procesos educativos para facilitar la toma de decisiones de mejora.

La teoría de evaluación de programas de formación, considerará la evaluación de programas educativos con los momentos de la evaluación, con el objetivo de determinar qué aspectos deben ser evaluados en las diferentes fases de los momentos de formación.

El objetivo principal en el diseño es conseguir una guía para la implementación de un proceso eficiente en la capacitación al contribuyente. La evaluación del programa de capacitación según David A. De Censo y Stephen P. Robbins, si no se evalúan los resultados de un programa de capacitación, se vuelve imposible racionalizar la relación empleado-esfuerzo de capacitación.

De acuerdo con este autor la manera de evaluar los programas de capacitación es analizando si realmente los participantes están utilizando sus nuevas habilidades y si el programa alcanzó los resultados deseados (reducir los movimientos de personal, mejorar el servicio al cliente y otros).

Métodos de Evaluación Basadas en el Desempeño.

A continuación se exploran tres métodos para evaluar los programas de capacitación, que son:

Método del desempeño posterior a la capacitación: El primer enfoque se conoce como el método del desempeño posterior a la capacitación. El desempeño de los participantes se evalúa después de asistir a un curso de capacitación para determinar los cambios conductuales que hayan ocurrido. Si ocurrieron cambios, se le podrán atribuir a la capacitación.

Método del desempeño previo y posterior a la capacitación: En el método del desempeño previo y posterior a la capacitación se evalúa a cada uno de los participantes antes de capacitarlos y se les otorga una calificación según su desempeño real en su trabajo. Cuando la capacitación de la que el evaluado no tendrá conocimiento haya concluido, se vuelven a evaluar.

Método del desempeño previo y posterior a la capacitación con un grupo de control: Este es un enfoque de evaluación más sofisticado. Se establecen dos grupos y se evalúa su desempeño real en el trabajo. Los miembros del grupo de control siguen trabajando y no asisten a la capacitación, mientras que el grupo experimental sí recibe capacitación.

Al final de la misma se vuelve a evaluar a ambos grupos. Si la instrucción fue realmente eficaz, el desempeño del grupo experimental habrá mejorado y será sustancialmente mejor que el grupo de control. Con este enfoque se intenta corregir los factores que no tienen que ver con la capacitación y que influyen sobre el desempeño en el puesto de trabajo.

Aunque existen diferentes métodos para evaluar los programas de capacitación, estos tres son los más reconocidos. Además, los dos últimos son los que más se prefieren porque proporcionan una mejor medición del cambio en la conducta directamente atribuible a la capacitación (Robbins, 2001).

Evaluación del programa de capacitación.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, mediante este proceso se puede responder a las siguientes preguntas: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación?, ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero?, ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?, dando respuesta a estas preguntas se puede asegurar que los resultados que se obtendrán son claros y nos darán respuesta si realmente se están cubriendo las necesidades de la organización. Si un programa de capacitación es capaz de contestar a las preguntas anteriores, cualquier programa, independientemente de su presupuesto, será aprobado por quien proporciona el dinero para la capacitación, solo se tiene que determinar en qué están fallando los trabajadores, en qué porcentaje o proporción, en qué se tiene que capacitar, y si con la capacitación se remediará la deficiencia (esto lo determina el jefe inmediato), y RRHH se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar dicho curso.

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aún más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos (Rosenberg, 1999). Esto es cierto, por lo anterior expuesto en el párrafo anterior.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados y demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Otra manera de evaluar la capacitación y determinar hasta qué punto los programas de capacitación mejora el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación en primer lugar: Es necesario establecer normas de evaluación de desempeño antes de que se inicie el proceso de capacitación. La comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo. (Arthur Sherman) se pueden evaluar de la siguiente manera: Examen anterior al curso, empleados capacitados, examen posterior al curso, transferencia al puesto y dar seguimiento.

Reacción.

Los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación, es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la

reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse sólo los sentimientos, ningún aprendizaje.

El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto. Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como son: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc.

Las personas entrenadas responden de alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

Aprendizaje: Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

Kirkpatrick define aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Esta evaluación es mucho más difícil y lleva más tiempo que la de reacción. La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes.

Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, *tests*, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

Comportamiento.

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos: Querer cambiar (mejorar), reconocer las propias debilidades o fallas, trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento, tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos así contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre lo que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques: Presentar elementos idénticos, enfocarse en los principios generales y establecer un clima para la transferencia.

En este punto se mide la aplicación de lo que realmente se aprendió, ya que la mayoría de las veces lo que se aprende nunca se utiliza en el puesto de trabajo. No debemos olvidar que la capacitación puede ser indispensable pero no es suficiente para el éxito de un proceso de cambio. Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes, cuándo, con cuánta frecuencia y cómo evaluar. Aunque un participante tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla.

Resultados.

Los resultados son otra manera de evaluar los programas de capacitación, ya que nos permite conocer el aumento de productividad, menos quejas de los empleados,

reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc. Es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc.

No obstante, muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido. A la hora de analizar los resultados es importante dar tiempo a que el cambio haya tenido lugar.

Se puede afirmar que los resultados de una acción de capacitación podrán ser medidos con una precisión que no podrá superar la precisión con que se ha definido la necesidad que la justifica.

En este punto también podemos incluir el modelo de benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes: Planear, hacer, comprobar, actuar.

Existen tres tipos de evaluación de la capacitación, para determinar la tasa de costo beneficio del programa: Juicios de los participantes, esta actividad nos ayuda a determinar los puntos de insatisfacción. Cuando se realiza el análisis detallado de los puntos fuertes/débiles, de la misma forma cuando se reflexiona sobre el contenido de la actividad en relación con las expectativas, la aplicación en el lugar de trabajo, se ubica los conocimientos adquiridos en relación con la realidad cotidiana en el lugar de trabajo.

Evaluación a nivel de las tareas y operaciones: a este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como: Aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, reducción del ciclo de la producción, reducción del tiempo de entrenamiento y la reducción del índice de accidentes.

Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

Medición y evaluación de los programas de capacitación.

De acuerdo al dinamismo del ambiente externo el cual afecta y es difícil controlar por la empresa, si no se evalúan los resultados de un programa de capacitación, se vuelve imposible racionalizar la relación empleado con el esfuerzo de capacitación.

Así mismo la evaluación de los programas de capacitación se puede dar principalmente basándose en la reacción de los participantes quienes aportan información respecto de los contenidos y técnicas que consideraron más útiles. Constituye una medida de satisfacción inmediata del participante.

El aprendizaje es un indicador muy importante para poder realizar la evaluación, por ellos es importante analizar el cambio de actitud, conocimientos, incremento de competencias, aumento de la productividad, disminución de quejas en los puestos de trabajo, disminución de ausentismo en el trabajo.

La evaluación de los programas de capacitación puede realizarse también considerando los efectos esperados y obtenidos, la magnitud de estos efectos,

midiendo el costo-beneficio, evaluando los procesos que se realizan antes y después de proporcionar la capacitación.

Se pueden realizar evaluaciones experimentales en las que requieren selección del grupo de control y tratamiento previo a la intervención. Los estudios quasi-experimentales seleccionan a los grupos de tratamiento y control después de la intervención. Para imputar la efectividad del programa correctamente, se requieren técnicas estadísticas para corregir por diferencias en características (observables o no observables) entre ambos grupos.

Las evaluaciones no científicas no usan grupos de control para evaluar el impacto de las intervenciones, confiando en estadísticas compiladas por los administradores de los programas. De esta manera, no es posible imputar correctamente el impacto del programa, dado que no se dispone de un grupo de control como contra factual respecto de los efectos sobre los tratados.

2.3 Definición de Participación del personal.

En la tabla número 6 se muestra una breve descripción de las aportaciones que hicieron los diferentes autores referentes al tema de participación del personal.

Autor	Año	Definición	Fuente
García	1993	La participación del personal es el hábito personal de la colaboración, superador del individualismo como principio rector del quehacer humano. Además es el principio social de la participación.	http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/07_DuenasGarcia_M80.pdf
Geilfus, F.	1997	La participación del personal es la manipulación o pasividad de la gente en el cual predomina la voluntad de la gente. También defiende que no es un estado fijo si no que más viene es una escala de niveles, en el que las personas se mueven constantemente dependiendo de los factores tanto endógenos como exógenos, el estado de ánimo, la disponibilidad de tiempo o el grado de compromiso que tiene las personas en su entorno. Y para ello es importante analizar las responsabilidades que tiene, la función que ocupa.	GEILFUS, F. (1997). 80 Herramientas para el Desarrollo Participativo: diagnóstico, Planificación, monitoreo, evaluación. El Salvador: Prochamate–IICA. Disponible en http://econegociosagricolas.com/ena/files/Rde_oe_80_Herramientas_metodos_IICA_parte1.pdf . Consultado el 18 de enero 2006.
Rebollo, O. & Martí, J.	2002	La participación no es una finalidad en si misma sino un medio para conseguir algo, no es un mero cumplimiento formal, sino que debe ser comprendida como un derecho. Debe considerarse como un proceso en el que las personas conforman un grupo con el fin de obtener el logro, seguimiento y evaluación de	Rebollo, O. & Martí, J. (2002). Eines per la participació ciutadana: bases, mètodes i Techniques. Organisme Autònom Flor de Maig, Diputació de Barcelona. En Martí, J., Pascual, J. y Rebollo,

		objetivos.	O. (coords) (2005). Participación y desarrollo comunitario en medio urbano. Experiencias y reflexiones. Construyendo ciudadanía / 7. España: IEPALA Editorial / CIMAS.
Benavides	2008	La participación en el ámbito educacional es contar con el apoyo real para el cumplimiento de compromiso y objetivos.	Benavides, L. (2008). ¿Hacia dónde va la educación? AZ Revista de Educación y Cultura. Año I, Número 14. México.
REA	2014	La participación es tomar parte de algo, se define como la acción y efecto de participar. También es el ejercicio de hacer y por el término efecto se debe entender como aquello que sigue en virtud a una cosa, es decir el fin para lo que se hace algo. También es provocar una reacción y debe ser comprendida como una causa y una consecuencia.	REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española.

Tabla número 6. Fuente: elaboración propia de acuerdo a la fuente citada.

2.3.1. Teorías de participación del personal.

Al hablar de esta teoría es necesario mencionar que la emoción y la motivación es algo muy frecuente en nuestra actualidad, es importante entender el dinamismo que tiene esta teoría ya que de esta manera se puede explicar el porqué de las conductas, esto es, la motivación en las que tiene acciones funcionales y adaptativas. Por lo cual debe haber buenas razones por las cuales se produce y en las situaciones en las que ocurre (Palmero, Gómez, Carpi, Guerrero y Díaz, 2011).

La motivación se verá influenciada tanto por ejes internos y externos, de la misma manera algunos estímulos ambientales pueden provocar una respuesta involuntaria en un individuo, apreciándose que la intensidad de la respuesta es proporcional a la intensidad del estímulo. La medida en la que un individuo es activado representa la medida en la que se siente motivado (Deckers, 2001). La conducta involuntaria muestra una relación uniforme con los estímulos externos. En cambio, por lo que respecta a la conducta voluntaria, puede ocurrir de forma inmediata tras la aparición de un estímulo externo o ambiental, o por el contrario, es posible que ocurra después de un determinado tiempo, que puede ser más o menos dilatado.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954).

Esta es una de las teorías más clásicas y conocidas. En esta teoría se identifican cinco necesidades que tienen que ser satisfechas de forma piramidal, en la cual las necesidades fisiológicas serán las primeras en satisfacerse, posteriormente serán las necesidades seguridad, sociales, de estima o reconocimiento y finalmente la de autorrealización.

A continuación se muestra las necesidades que tiene el ser humano las cuales deben de ser satisfechas de manera jerárquica.

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales , afiliación	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, techo, confort, instinto de conservación.

Tabla número7. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la bibliografía citada

Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman).

La teoría de este autor se centra principalmente en el ámbito laboral. Y de acuerdo a los estudios realizados se centra en que cuando los trabajadores se encuentran cómodos en sus áreas de trabajo éstos se manifiestan en la personalidad del trabajador. En los cuales los factores intrínsecos como el logro, reconocimientos, el trabajo mismo, la responsabilidad, ascensos, son factores que pueden mantener satisfecho o insatisfecho a un trabajador. De lo contrario cuando un trabajador está insatisfecho es más que nada por los factores externos como las condiciones de trabajo, políticas de la organización, las relaciones personales.

Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales).

Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989).

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<p>Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones</p> <p>Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</p> <p>Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</p> <p>Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.</p> <p>Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.</p> <p>Control técnico.</p>	<p>Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</p> <p>Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</p> <p>Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</p> <p>Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</p> <p>Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</p>

Tabla número 8. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la bibliografía citada.

Teoría de McClelland (McClelland, 1989).

Esta teoría se basa principalmente en tres tipos de motivación, el logro, poder y afiliación. El logro es más que nada el impulso de sobresalir y alcanzar el éxito, esto conlleva al individuo a que se impongan metas elevadas que alcanzar, estas personas tienen deseo de excelencia, aceptan responsabilidades y necesitan retroalimentación constante.

El poder es la necesidad de influir y controlar a otras personas o grupos, a las personas motivadas por esta razón les gusta sentirse importantes, y desean adquirir progresivamente el prestigio y estatus. Les gusta que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad política. La afiliación es el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas logrando formar parte de un grupo y ser parte importante del mismo, tienden a

ser populares, no les gusta el trabajo individual y por consiguiente les gusta ayudar a la gente.

Teoría X, Teoría Y de McGregor y Teoría Z (McGregor, 1966).

La investigación de este autor muestra tres tipos de teoría, la X, Y, y Z. la primer teoría supone que las personas son perezosas y deben ser motivadas por el castigo y que evitan responsabilidades, mientras que la segunda teoría describe que el esfuerzo es algo natural y a estas personas buscan las responsabilidades, finalmente la teoría Z hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989).

Teoría X	Teoría Y	Teoría Z
<p>La gente no quiere trabajar. La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. La gente tiene poca creatividad. La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.</p>	<p>Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. La gente prefiere autonomía. Todos somos creativos en potencia. La motivación ocurre en todos los niveles. La gente motivada puede auto dirigirse.</p>	<p>La humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y autoestima de los empleados. Esta teoría es participativa y se basa en las relaciones humanas. Considera la vida personal y laboral del trabajo. Los empleados son considerados como seres integrales.</p>

Tabla número 9. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la fuente citada.

Teoría de las Expectativas.

En esta teoría el autor describe que los individuos son seres pensantes que tienen creencias, y expectativas antes los sucesos futuros de sus vidas. Así mismo los conductos que manifiestan son resultados de las creencias y actitudes. Siendo las personas que están altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos muy valiosos para ellos y que al mismo tiempo perciben muchas probabilidades de alcanzarlo. El objetivo de esta teoría es que se busca maximizar las recompensas y minimizar el dolor.

Todo esfuerzo que hace el ser humano es para alcanzar la expectativa de un cierto éxito, en el cual el ser humano confía en el esfuerzo realizado y que posteriormente conseguirá ciertas recompensas. Para lograr esto depende de dos factores, las habilidades del sujeto y su percepción del puesto. La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.

Los logros que se pretenden alcanzar deben ser alcanzables para el esfuerzo que se realizará, las expectativas deben ser reales, además, se debe tener conocimiento de la cultura y sus intereses. Para ello es preciso que las personas estén realmente convencidas que las recompensas que reciben son y serán justas y que todo el resultado obtenido será directamente proporcional al desempeño realizado.

En la siguiente tabla se muestran otros conceptos de la teoría de las expectativas.

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.

Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	<p>“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo).</p> <p>“Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)</p>	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	<p>Se debe tener en cuenta:</p> <p>La cohesión.</p> <p>Coincidencia con las normas del grupo.</p> <p>Valoración del grupo</p>	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	<p>Implicación: Identificación con el trabajo.</p> <p>Identificación: Grado en que la persona ha interiorizado los objetivos de la organización.</p>	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

Tabla número 10. Adaptado a partir de Rodríguez Porras, José María: “El factor humano en la empresa”, Ediciones Deusto, Bilbao 2000.

Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

Teorías instintivistas.

En esta teoría el instinto puede ser considerado como un conjunto de respuestas genéticamente programadas que ocurre cuando las circunstancias son apropiadas, y que no requieren un aprendizaje previo para realizar la ejecución (Palmero, Gómez, Carpi, Guerrero y Díez, 2011).

El componente cognitivo tiene que ver con el conocimiento que el sujeto tiene acerca de un objeto que puede satisfacer el instinto. El componente afectivo es el sentimiento que el objeto produce en el sujeto. El componente cognitivo representa el esfuerzo del sujeto para aproximarse hacia, o alejarse de, un objeto. Estos componentes pueden ser modificados a partir de la experiencia y aprendizaje que el ser humano vaya teniendo, algunos ejemplos pueden ser los pensamientos acerca de las metas que vas a satisfacer, el motivo, emociones que causan dicha conducta, el esfuerzo positivo por alcanzar dichas metas.

Teorías de la activación.

Este tipo de teorías han intentado explicar la conducta motivada como resultado de los cambios producidos en el nivel de activación. En general, en estos planteamientos se hace difícil establecer diferencias entre los términos de activación, motivación y emoción,

lo cual permite referirnos a los modelos basados en la activación en los ámbitos motivacional y emocional (Palmero, Gómez, Carpi, Guerrero y Díez, 2011).

2.3.2 Modelos de participación del personal en la capacitación.

Para este modelo es importante resaltar que participación es toda forma de gestión de la administración o de la empresa en la cual los trabajadores forman parte de la base de asociación. Es importante resaltar que las relaciones laborales se caracterizan por la igualdad y la equidad en el trato del empleador hacia la fuerza laboral. Por lo que la participación en la empresa siempre implica un problema de poder, por lo cual muchas de las veces se generan conflictos de interés cuando existe inequidad en el trato hacia los trabajadores en una misma situación o contexto.

De acuerdo con el sociólogo J. L. Laville (1991), las formas en que los trabajadores pueden participar de manera institucional y se refieren a las formas de negociación y co-decisión, representada por parte de la dirección y del representante de los trabajadores. Se trata de una participación representativa, regulada mediante normas legales y con garantías democráticas. Los trabajadores participan en ciertas decisiones como los salarios, condiciones de trabajo y salud laboral pero de forma directa, delegando en sus sindicatos o en representantes elegidos. Las reglas del juego se fijan según los derechos de los trabajadores.

La participación organizacional se da en actividades recogidas y tratadas de la información al objeto y preparar o tomar decisiones. Para poder realizar estas actividades se pueden hacer reuniones organizadas con intervalos en cada uno de los periodos. Mientras que la participación cultural se forma de la gestión destinada a reforzar los valores comunes y a sustituir la adhesión al proyecto. Este tipo de participación, a diferencia de las anteriores, no suele expresarse en normas, es menos reconocible y condiciona el conjunto de las relaciones laborales en la empresa.

No obstante a esto la participación, es una cuestión de contenidos más que de forma. Para esto se requiere de normas legales en las cuales los intereses de los trabajadores estén representados, pero, sobre todo, el reconocimiento en la práctica de la autonomía de los trabajadores para defender sus propios puntos de vista.

Modelo de participación según ISO 9001.

La participación del personal es uno de los principios de calidad englobados en el borrador de la Nueva ISO 9001: 2015. Este principio es el tercero que encontramos en el borrador, en concreto está en el Anexo A de dicho borrador.

La participación del personal se describe en el borrador como algo imprescindible, las organizaciones deberán contar con personas capacitadas y que adquieran un compromiso para lograr mejoras en la organización. Es necesario contar con la participación de todo el personal de la organización, para que la gestión sea eficaz y eficiente sin que suponga ningún esfuerzo. Es muy importante conocer que va a suponer que el personal de la organización participe en la gestión. Por ello creemos necesario comentar cuales son las funciones que llevará a cabo el personal:

Identificar cuáles son las competencias y limitaciones a las que el personal se debe enfrentar en el desarrollo de sus actividades, evaluación de la realización de las funciones del personal de un modo periódico, basándose en sus metas y objetivos, exponer sus experiencias y conocimientos, adoptar conciencia de lo importante que es desempeñar sus funciones correctamente y las consecuencias que le suponen a la organización, responsabilizarse de los posibles problemas que puedan surgir y tomar decisiones para determinar cuál es la solución más correcta, establecer una actitud proactiva para identificar cuáles son las necesidades en temas de formación y definir el modo de elevar sus conocimientos, competencias y experiencias y establecer un dialogo en relación a los problemas o cualquier tema sea interesante para la gestión de la organización.

Las organizaciones deben comprometerse en la aplicación de este principio, es la solución perfecta para que su personal se motive, comprometa, incremente su capacidad de innovación y creatividad. Es el único modo de conseguir que los trabajadores participen activamente y colaboren en el proceso de la mejora continua.

Modelo de participación del personal en los principios de calidad.

Las personas, a todos los niveles, son la esencia de la organización y su completo desarrollo, permite que sus habilidades, sean usadas en beneficio de la organización. Los integrantes de la organización, consumidores, trabajadores, mandos, proveedores, distribuidores, y los elementos ajenos a la empresa como redes de transporte, comunicaciones, etc., son los elementos que constituyen la organización.

De acuerdo con este modelo el desarrollo completo de las potencialidades permite el desarrollo completo de sus potencialidades lo que permite aprovechar al máximo las habilidades para conseguir los objetivos de la organización y la excelencia de la calidad. El interés y la involucración en el trabajo del equipo, produce una implicación de los miembros de la organización en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, y mejorar su grado de satisfacción personal, mediante la satisfacción del grupo. Las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados, que si no se estuviese implicado en la consecución de los objetivos de la organización.

El desinterés y falta de involucración, produce peores resultados finales. La implicación entre los miembros del grupo, aumenta la capacidad total de los individuos. Las habilidades personales, son potenciadas mediante la actividad en grupo, consiguiendo mejores resultados que la mera suma de las capacidades de las partes.

Los beneficios que se alcanzan gracias a la motivación son los siguientes: si hay motivación dentro de la organización los miembros se esforzarán por dar los mejores resultados e integrarse a la organización. Con esto se puede obtener la sinergia del grupo y potencializar la capacidad para resolver problemas y obtener resultados.

Cuando hay motivación la gente se hace responsable de sus propios resultados, los miembros de la organización actúan por sí mismos. Sienten la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de su labor en un proceso. Tienden a ejercer el liderazgo en su tarea, y poner todo lo que puedan de su parte, para que la tarea se realice con éxito y se consigan los resultados deseados.

No obstante a esto, los integrantes de la organización deben sentir el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua, por ello los miembros de la organización no deben de estar mentalizados, si no contribuir y participar en la mejora de la calidad, de este modo, el proceso de mejora continua se consigue por el propio dinamismo de la organización. De acuerdo a los principios de participación del personal, los miembros deben estar motivados para ejecutar por iniciativa propia las funciones de su tarea, y esto solo se puede dar, cuando están adecuadamente seleccionados, de acuerdo al AP, contratados, capacitados, entrenados, inducidos, y se les da seguimiento.

Es importante explicar que los japoneses, son educados muy severamente en la cultura del deber. El individuo, no es importante considerando la subordinación del interés individual ante el interés general. Principio universal de administración de Henry Fayol. Lo importante, es el equipo, la familia, la aldea, el clan, los antepasados, la organización. El individuo, cumple con resignación y buen talante en el peor de los casos, su deber para con el grupo. Si el bienestar del grupo lo exige, el individuo está obligado a auto sacrificarse. Quien no cumple con su deber, es rechazado por la sociedad.

La motivación propiciará que los integrantes de la organización logren los resultados marcados por la organización y las metas propias, y serán los miembros de la organización quienes realicen su evaluación, para esto es importante conocer como interactúa con el resto, qué se necesita y espera de él. Para ellos es importante que exista un líder como modelo para poder intentar aproximarse a su nivel de rendimiento.

La motivación, implicación y deseo de mejora, tiene como consecuencia, que el individuo por afición y entretenimiento busque las mejores formas de mejorar el rendimiento de su tarea, adquiriendo conocimientos, experiencia y habilidades técnicas.

2.3.3 Estudios previos de la participación del personal en la capacitación.

A continuación se muestra una serie de estudios realizados sobre la participación del personal en la capacitación y los beneficios obtenidos.

Autor	Año	Título de la investigación	Descripción
Pérez, E., Macías, E., Vázquez, E., Anaya, C., Castillo V. & Cárdenas, A.	2014	La capacitación especializada como estrategia de competitividad en un a empresa maquiladora del sector electrónico.	Este estudio aborda el tema de conocer la relación entre productividad y capacitación del recurso humano y de la calidad cómo el factor que incrementa la competitividad de una empresa ensambladora de televisores LCD-LED de alta definición y 3D. Se concluye en lo teórico que la tarea sustantiva del área relativa a la asesoría para el alto desempeño es apoyar a los responsables de cada área para: sistematizar, clasificar y dar forma explícita a sus expectativas en cuanto al alto desempeño; procesar la información relativa al factor humano y su desempeño; establecer programas de acción conforme a las necesidades; facilitar el cambio en los comportamientos; evaluar los resultados, incluyendo el análisis del costo beneficio. Se utilizó el método cuantitativo, no-experimental, transeccional. Se obtuvieron datos históricos

			<p>directos de las variables productividad y horas de capacitación. Para el análisis de datos se utilizaron las pruebas no paramétricas de Mann-Witney-Wilcoxon y de Correlación de Spearman. Se probó a un $\alpha = 0.05$ que la productividad fue significativamente mayor cuando se capacitó estratégicamente al personal con una $p < 0.05$. Sin embargo, la correlación entre la variable defectos y productividad mostro una correlación muy baja con un $\alpha = 0.05$ una $r = -0.170$ y $p = 0.42$.</p>
Páez, I.	2012	Capital humano, redes externas e innovación en la industria colombiana.	<p>A partir de una muestra de industrias manufactureras en Colombia, se analiza la relación entre el capital humano, medido a través del nivel educativo, y los resultados de innovación, capacitación, redes e inversión de capital extranjero. Se identifican tres grupos de empresas bajo nivel educativo, técnicas y profesionales y se encontraron diferencias significativas entre estos grupos frente a los indicadores analizados, en los que se identifican factores que relacionan el capital humano con diferentes factores de innovación en las organizaciones. Estos factores incluyen los procesos innovadores, las comunidades de conocimiento, la inversión en innovación, la generación de conocimiento, los procesos cognitivos y la capacidad de absorción. En general, existe una baja proporción de profesionales y técnicos en las industrias manufactureras colombianas estudiadas, aunque hay más profesionales que técnicos. El resultado</p>

			<p>principal es que los resultados de innovación, conectividad con redes externas, los esfuerzos de capacitación y las inversiones en actividades de innovación y de capital extranjero, son mayores en el conglomerado de profesionales.</p>
<p>Mejía, Y., Rodríguez, M. & Hernández, A.</p>	<p>2013</p>	<p>Importancia estratégica del capital intelectual en la industria manufacturera de la región sureste del estado de Coahuila, México.</p>	<p>Durante las crisis económicas que surgieron en México en el siglo pasado, los primeros gastos que se reducían eran sueldos, prestaciones e inversión en capacitación, provocando pérdida de eficiencia, desmotivación e inseguridad en el trabajo. Por lo cual se comienza a medir capacidades y conocimiento. En el siglo XXI las organizaciones enfrentan un sorprendente desafío obligándolas a evaluar en términos de conocimiento, considerando el capital intelectual como activos intangibles y factor principal que agrega valor a las empresas actuales. En la región de estudio, un alto porcentaje de empresas se encuentra en vías de desarrollo, dificultando la gestión del conocimiento y aplicación de nuevas tecnologías, falta de estrategias para fortalecer las relaciones con actores externos. Por consiguiente el objetivo de esta investigación es conocer las estrategias aplicadas para gestionar el conocimiento en la organización y la importancia de generar capital intelectual. En esta investigación se aplicó un cuestionario el cual está compuesto de tres bloques que se relacionan con los elementos del capital intelectual. Los resultados preliminares,</p>

			<p>nos indican falta de capacitación, tecnología adecuada, falta de experiencia en técnicas informáticas, recursos económicos para invertir en Investigación y Desarrollo y poco conocimiento de los mercados internacionales.</p>
Sierra, C.	2006	<p>Metodología para medir el impacto de las acciones.</p>	<p>Es conocido que muchas empresas no están obteniendo los beneficios que esperan o necesitan a partir del dinero invertido anualmente en la capacitación de sus trabajadores. Esta situación ha motivado que muchos investigadores y profesionales se vuelquen en la búsqueda de métodos o técnicas que puedan relacionar el gasto en que se incurre para capacitar a los trabajadores con los resultados obtenidos en un tiempo después de concluidas las acciones, y lo más importante, cómo demostrar o comprobar en qué medida la capacitación recibida influye positivamente en la generación de valor y, por lo tanto, en el nivel de satisfacción de los clientes. Además, es imprescindible saber cómo las acciones de capacitación contribuyen al desempeño de los trabajadores y, a la vez, al de sus organizaciones para alcanzar la calidad en los servicios que ofrecen a sus clientes. En ese sentido, una problemática o un reto que enfrentan las organizaciones es buscar una metodología que permita medir en qué grado la acción de capacitación impacta en el desempeño individual y organizacional manifestado. Muchos expertos</p>

han abordado el tema desde diferentes aristas. Y, en consecuencia, existen numerosas investigaciones reconocidas sobre las acciones de capacitación y su impacto en el entorno empresarial a nivel mundial, pueden citarse algunas de las más importantes, por ejemplo, D.L. Kirpatrick Evaluación de las acciones formativas. Barcelona: Gestión 2000, 1999—basa su teoría en la evaluación de estas acciones en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. Por otra parte, J. Phillips (1994) divide el cuarto nivel, en los aspectos económicos y los llamados intangibles, y obtiene un quinto que denomina impacto, asociado al ROI —Retorno de la Inversión—, también abordado por John L. Secano. Mientras que S. Brown (1997) reduce los niveles a tres: satisfacción del cliente, impacto en el problema de la organización y retorno de la inversión. También puede tenerse en cuenta el análisis realizado por la Asociación de Jóvenes Empresarios de la Comunidad de Madrid al definir 10 niveles: satisfacción-reacción, aprendizaje, transferencia, transferibilidad, rentabilidad, explotación, eficacia, clima laboral, motivación y efectos imprevistos.

Tomando todo lo anterior como fuente y punto de referencia, este trabajo está encaminado a demostrar, a través de una propuesta

			<p>metodológica, cómo la definición de un sistema de indicadores e instrumentos que partan de las competencias básicas, los objetivos y el sistema de valores para un puesto o grupo de puestos, debe constituir la base para diseñar las acciones de capacitación satisfactorias y medir el impacto de esas acciones en el desempeño individual y organizacional. Esta propuesta ha sido denominada Metodología para Medir el Impacto de las Acciones de Capacitación sobre el Desempeño (MIDAC), y tiene sus bases en el perfil de éxito para el puesto sistema de competencias, objetivos y valores, la evaluación del desempeño, la definición del problema con solución por la capacitación, y el diseño y puesta en marcha de la acción de capacitación</p>
--	--	--	---

Tabla número 11. Fuente: Elaboración propia con la bibliografía citada.

2.4 Definición de Instalaciones.

A continuación se muestran las diferentes definiciones obtenidas sobre instalación.

Autor	Año	Definición	Fuente
Diccionario ABC		La palabra instalación hace referencia a una estructura que puede variar en tamaño y que es dispuesta de manera particular para cumplir un objetivo específico. Siempre que se hable de instalación se está haciendo referencia a elementos artificiales y no	http://www.definicionabc.com/general/instalacion.php#ixzz3OFihmoOy

	2015	naturales, creados y dispuestos de tal manera por el hombre. Normalmente, la palabra instalación nos recuerda a elementos que son instalados para funcionar posteriormente de una manera particular así como también a las instalaciones artísticas, un modo novedoso de exponer obras de arte tridimensionales.	
REA	2015	Recinto provisto de los medios necesarios para llevar a cabo una actividad profesional o de ocio	http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=instalaciones
Wordreference	2015	Conjunto de cosas instaladas.	http://www.wordreference.com/definicion/instalaci%C3%B3n

Tabla número 12. Fuente: Elaboración propia con la bibliografía citada.

La capacitación del personal es un tema de mucho interés, y la mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en: Datos de selección de personal, evaluaciones de desempeño, capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores, introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos, planificación para vacantes o ascensos en un futuro y leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

Al establecer un programa de capacitación, lo primero que se debe realizar es coordinar las necesidades que se tiene, bien dentro de un campo agrícola poder dar la introducción de un nuevo equipo o una maquinaria agrícola, estableciendo objetivos de aprendizaje

específicos, algunos de estos objetivos pueden ser sencillos de lograr, como el establecer que el 95% de la fruta cosechada deberá ser apta para ser exportada.

Para esto es necesario evaluar las competencias que tiene cada trabajador para desempeñarse de forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

La capacitación propiamente consiste en: Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea, ayudar al personal a desempeñarse primero, bajo supervisión, luego permitir que el personal se desempeñe solo, evaluar el desempeño laboral y capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación.

Hay una gran diferencia entre explicarles a los trabajadores cómo se hace una tarea y transmitir conocimientos teóricos y prácticos con éxito. Aun después de una demostración, los trabajadores pueden quitarle una gran parte de la madera frutal durante la poda o destruir una docena de hileras de plantas de tomate con la cultivadora. Algunos conceptos son difíciles de aprender; otros exigen mucha práctica.

Durante la capacitación del personal, es necesario: Evaluar constantemente el nivel de comprensión, adecuar el nivel de capacitación a los participantes, presentar un número limitado de conceptos por vez, separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples, involucrar a todos los trabajadores (para que todos participen activamente, no sólo observar la demostración de un individuo), usar material visual (como muestras de fruta defectuosa) y estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema. Como en cualquier circunstancia relacionada con el aprendizaje, los trabajadores van a sentirse mejor si el supervisor o entrenador es amable y muestra paciencia. Los elogios honestos y merecidos también ayudan.

Considerando las áreas de trabajo como un lugar perfecto para recibir la capacitación, la mayor parte de los empresarios prefieren que sean los empleados quienes capaciten a sus compañeros de trabajo, ya que los participantes aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a sus compañeros.

En alguno de los casos la contratación de un profesional por la experiencia que tenga en otros lugares de trabajo, así como una comprensión más amplia de las actividades que se ofrecen en el programa de capacitación.

El ambiente apropiado para el aprendizaje es un factor importante para que los trabajadores que se capacitarán puedan adquirir los conocimientos, el utilizar métodos de instrucción visual provoca que los trabajadores no tienen la oportunidad de demostrar sus conocimientos y progreso a su nivel, esta capacitación puede desmoralizarlos particularmente cuando es tediosa o cuando se les apresura más de la cuenta.

2.5 Definición de Cultura organizacional.

A continuación se describen las aportaciones que han hecho los siguientes autores para definir la cultura organizacional.

Autor	Año	Definición	Fuente
Pettigrew	1979	La cultura organizacional opera en un grupo y en un tiempo determinado aceptando su sistema de significados pública y colectivamente.	Cujar A., Ramos C. & Hernández H. (2013). Estudios Gerenciales 29 (2013) 350-355 consultadas el 02 de noviembre del 2014
Schwartz y Davis	1981	La cultura organizacional es compartida por los miembros de una organización misma que produce creencias y expectativa. Además crea normas poderosas de las cuales forman conductas de los individuos y de los grupos de la organización.	Cujar A., Ramos C. & Hernández H. (2013). Estudios Gerenciales 29 (2013) 350-355 consultadas el 02 de noviembre del 2014
Granell	1997	Es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia,	http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizaciona.htm

		actitudes y conductas.	
Cujar A., Ramos C. & Hernández H.	2013	La cultura organizacional es un conjunto de significados y creencias en poder de una conectividad, además se puede encontrar en todas las organizaciones.	Cujar A., Ramos C. & Hernández H. (2013). Estudios Gerenciales 29 (2013) 350-355 consultadas el 02 de noviembre del 2014
Cujar A., Ramos C. & Hernández H.	2013	La cultura organizacional es un estudio que evidenciará la forma en que trabajan las empresas y las conductas que sus miembros tomarán al enfrentarse a varias situaciones. También es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de colectividad.	Cujar A., Ramos C. & Hernández H. (2013). Estudios Gerenciales 29 (2013) 350-355 consultadas el 02 de noviembre del 2014

Tabla número 13. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la fuente citada.

2.5.1 Teorías de la cultura organizacional.

Los elementos de la cultura organizacional.

Cuando hablamos de la cultura organizacional es importante mencionar que son todos aquellos caracteres del entorno compartido. Bien estos pueden ser la tecnología, hábitos, modos de conducta, cargos, funciones, roles, ritos, ceremonias, rutinas, redes de comunicación, sistema de valores, mitos y creencias.

A cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, halando con ello el dominio de las capacidades existentes dentro de la organización.

Cabe destacar que uno de los elementos de la cultura organizacional son los valores, que son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Estos valores

fundamentalmente constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de esto se crean planes y estrategias.

Cada organización define sus propios valores. Cabe resaltar que en la medida en que los valores de la organización están en concordancia con los valores de los miembros y socios estratégicos la organización se ve más fortalecida, esto permite identificar más rápidamente a los sujetos comprometidos con la organización así como su misión y visión.

2.5.2 Estudio previo de la Cultura Organizacional.

A continuación se hace una breve descripción de las aportaciones que hicieron los siguientes autores para definir la cultura organizacional.

Autor	Año	Título de la investigación	Descripción
Cujar, A., Vertel, C., Helman, E. & López, J.	2013	Cultura organizacional: evolución en la medición.	La cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. El presente artículo acerca al lector al concepto de cultura organizacional a partir de autores destacados en la historia, y registra el progreso cronológico en los métodos de medición, desde la observación y análisis psicológico hasta la elaboración de instrumentos especializados que midan el comportamiento de las personas y su influencia en la organización. Todo esto, con el fin de respaldar el avance científico regional, al considerar diversos

			estudios como precedente para futuras investigaciones.
--	--	--	--

Tabla número 14. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la fuente citada.

2.5.3 Evaluación de la cultura organizacional.

La cultura de la organización ha ido cambiando al paso de los años, por ello la forma de medirlo también ha cambiado, por lo que es inaceptable que la sociedad moderna actual considere la misma manera

Así como el concepto de cultura organizacional ha variado con el paso de los años, pasando por su disociación con clima organizacional hasta la relación con diferentes variables de las organizaciones, la forma de medirlo también ha cambiado, por lo que es obsoleto para la sociedad moderna actual considerar la misma manera de medirlo en el pasado. De esta forma, es de gran importancia entender que el proceso de madurez de este constructo ha sido lento, pero su auge actual motiva a que se consideren los procesos de medición desarrollados por varios autores en diferentes contextos.

En la tesis desarrollada por Carbajal (2003) se partió de la hipótesis central de que el modelo de gestión y la cultura organizacional influyen en las actividades de cooperación nacional, de lo cual se concluyó que se requiere implementar estrategias que generen prioridades de cambio en la cultura de los alumnos y vincular el proceso a las funciones del ciclo administrativo.

En (2009) Rodríguez realizó una investigación en la que mencionó que todos los autores reconocen a la cultura organizacional como relevante para la estrategia, pero de la misma manera también está la posibilidad de administrar la cultura, reorientarla o transformarla. Para poder realizar esta investigación el autor aplicó un modelo llamado “seis sombreros de pensamiento”. Con la finalidad de poder categorizar el pensamiento acerca del cambio cultural y las posibilidades de la dirección de moldear creencias y

valores para lograr un mayor compromiso y alineación de los integrantes con la estrategia formulada.

2.6 Definiciones de Desempeño.

A continuación se hace una descripción de las aportaciones que hicieron los siguientes autores para definir el desempeño.

Autor	Año	Definición	Fuente
Campbell y Otros.	1993	El desempeño es lo que la gente hace y que puede ser observado, también es el sinónimo del comportamiento en el que se comprende la tarea que se realizará y la aptitud que tiene cada persona.	http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/8481/1/73.pdf
Chiavenato, I.	2005	El desempeño es necesario para el desenvolvimiento de la organización, en el cual el individuo funciona con gran labor y satisfacción laboral en el que se marca la eficiencia del personal que trabaja dentro de las organizaciones.	Chiavenato, I. ((2005). Introducción a la teoría gerencial de la administración. Mexico: McGraw Hill.
Marín, A.& Velasco M.	2005	El desempeño es un conjunto de acciones de un apersona dirigida a la obtención de unos buenos resultados específicos. Se da en las condiciones de trabajo frente a los cuales se responden con los conocimientos, habilidades y la motivación que esté presente en cada una de las personas, en los cuales también se involucran factores sociales, culturales, demográficos, factores de personalidad y	Condiciones Motivacionales y desarrollo de carrera. Revistas científicas de America Latina y el Caribe, España, Portugal 97, 67.

		las condiciones del puesto de trabajo.	
Bedodo V. & Gliglio C	2006	El desempeño inicia estableciendo reconocimientos y correcciones en los contingentes ante las desviaciones del desempeño. Es el activo más importante que se debe de administrar y es recompensado por los logros alcanzados tanto a nivel de remuneración como de recompensas no monetarias.	Bedodo V. & Gliglio C. (2006). Motivación Laboral y Compensaciones: Una investigación de orientación Teórica. Tesis de licenciatura Universidad de Chile, Santiago.
Hernández, A.	2007	El desempeño es la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de la vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. Además que supera las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados.	Mejora del desempeño a partir del comportamiento organizacional en la unidad de medicina familiar No. 77. Tesis de maestría del Instituto Politécnico Nacional.

Tabla número 15. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la fuente citada.

2.6.1 Teorías del desempeño

Cuando hablamos de desempeño es importante resaltar la importancia que se tiene sobre la satisfacción del trabajador ya que este factor será la principal motivación para que el trabajador se desenvuelva de la mejor manera, utilizando al máximo sus conocimientos, actitudes, aptitudes y experiencia.

De acuerdo con Locke:

“un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. La actitud del trabajador, basada en las creencias y los valores, que tiene sobre el trabajo que desarrolla.

La satisfacción laboral tiene diferentes enfoques de análisis:

Reducción de necesidades

Carácter social y externo

La adecuación entre lo percibido y los valores.

En la fig. 4, Se muestra la jerarquía de las Necesidades de Maslow y cada uno de los niveles de las necesidades del ser humano que se tienen que satisfacer para poder lograr la autorrealización.



Fig. 4. Fuente: Elaborada por el autor citado.

Teoría de Burrhus Frederic Skinner (Quezada, 2003).

La teoría de este autor comenzó siendo un condicionamiento operante, llamado también instrumental, que después con el paso del tiempo hoy en día se le conoce como análisis experimental de la conducta, y se puede definir como la teoría psicológica del aprendizaje que explica la conducta voluntaria del cuerpo, en su relación con el medio ambiente, basados en un método experimental.

En pocas palabras describe que ante un estímulo, se produce una respuesta voluntaria, la cual puede reforzar de manera positiva o negativa provocando que la conducta se fortalezca o debilite. Algunos ejemplos de la teoría son el aprendizaje del reforzamiento, es el aprendizaje en el cual la conducta es nueva para el organismo que aumenta su frecuencia de aparición luego de recibir algún estímulo reforzante.

Teoría de Herzberg.

En esta teoría Bandura (2008), describe que las personas no tienen un funcionamiento autónomo, ya que las personas son producto de la interacción recíproca entre determinadas personalidades, el compartir situaciones con otros sujetos, y el ambiente. Así mismo los comportamientos están influidos de forma directa por los valores, metas y estados afectivos.

Teoría del aprendizaje social de Rotter.

Rotter hizo una importante aportación sobre la conceptualización del sentimiento de autoeficacia, esto es crucial para dar forma a la teoría del aprendizaje social, a partir de la integración de las teorías del aprendizaje y la personalidad (Pintrich y Schunk, 2006).

Sin embargo este autor hace referencia a la teoría de "Y" y práctica de la motivación en el que se refiere al grado de las consecuencias de las conductas, los cuales corresponden a factores personales o factores externos (Cano, Rodríguez, García y Antuña, 2005).

De acuerdo con Nevid (2011), según el comportamiento en un contexto social determinado así será el lugar de control interno o externo que la persona tenga. La teoría social cognitiva de Bandura sitúa el funcionamiento humano a partir del modelo de determinismo recíproco, en el cual el ambiente, la persona y la conducta constituyen una tríada dinámica y recíproca de influencia. La importancia del enfoque socio-cognitivo resulta trascendental en el estudio del sentimiento de auto eficacia del profesor (Chacón, 2006).

Bandura (2004) indica que las personas tienen iniciativa y están dotadas de capacidades de auto-organización, autorregulación y auto-reflexión, en las que la auto eficacia influye en los objetivos y conductas, que a su vez reciben influencia de las acciones y condiciones del entorno. De modo más claro se puede afirmar que la auto eficiencia está relacionada con las capacidades personales para identificar las oportunidades que tienen a su alrededor e interpretar los obstáculos que perciben. De igual forma, Pajares (2006) manifiesta que la eficacia personal ejerce una poderosa influencia en los niveles de realización o logro de las personas.

En el 2011 Tschannen-Moran y Johnson, sostienen que la auto eficacia permite una evaluación de las capacidades reales para lograr un rendimiento adecuado, en un ámbito de funcionamiento específico. Sumado a esto, Bandura (1999) señala una serie de condiciones básicas para un buen desempeño. La motivación, la persistencia, el esfuerzo y la resiliencia frente a las adversidades que se tengan que enfrentar. (TschannenMoran y McMaster, 2009); es cíclica (Malinen, Savolainen y Xu, 2012).

Influencia de la teoría de las inteligencias múltiples en el desempeño laboral.

Las inteligencias que se requieren para desenvolverse en un puesto dependen de las habilidades que se demanden. Las empresas cuando contratan a alguien no piden solo saber (conocimientos) y características relacionadas con el ser, sino además busca un conjunto de destrezas (actitudes) como son: la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de una escucha activa, tolerancia al estrés, capacidad de comunicarse.

El que las personas tengan o no esas competencias va depender del grado de desarrollo de las inteligencias múltiples. Considerando que dichas inteligencias deben ser estimuladas durante las diferentes etapas de desarrollo del ser humano, éste conseguirá potenciar algunas habilidades y destrezas predominando así una inteligencia más que otras.

Es importante mencionar que dentro del campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales (Pinto, 2000).

Uno de los indicadores del desempeño laboral es que el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones es dinámico y cambiante, ejemplos de ellos son la globalización, los cambios tecnológicos, mercados abiertos, etc., siendo así importante el talento humano con el que cuentan las organizaciones, el mismo que debe desempeñarse de una manera eficaz y eficiente.

La motivación es uno de los factores que influyen considerablemente en el desempeño de los trabajadores y que le afectan directamente, la motivación está enmarcado directamente por la ambición profesional que tenga la persona, se consideran las aspiraciones sanas y positivas para lograr el crecimiento y desarrollo dentro de su área de conocimiento.

La frustración es un elemento negativo para la motivación. La frustración se la puede concebir como la brecha que se generó entre la meta y lo que se consiguió o avanzó (Shirley, 2000). Muchas de las veces se generan conflictos con los empleados, este tema impacta directamente la motivación de la organización sobre todo porque pueden generar la ruptura de la armonía entes los superiores y los subalternos. Al igual que la frustración este es un tema negativo que puede afectar a la organización.

Dentro de las organizaciones debe predominar la equidad, en las que se relacionen directamente los aspectos remunerativos y de cargas de responsabilidades y trabajo. Cuando los aspectos salariales son equitativos para las personas y con todas las cartas sobre la mesa y reconocimiento abierto se mantiene una comunicación positiva y el personal responde de igual manera.

Las metas, objetivos y expectativas, estas se pueden ir dando en el transcurso de la vida laboral de la persona, íntimamente relacionado con las ambiciones profesionales. Cuando se cumplen estos puntos, el personal está más motivado y este criterio es evidente es evidentemente positivo.

2.6.2 Modelos de Desempeño.

Modelo de comportamiento organizacional.

En la actualidad las organizaciones aplazan entre sí en la calidad de los sistemas que desarrollan y mantienen, y en los resultados que alcanzan. La diversidad de resultados es producto sobre todo de modelos de comportamiento organizacional. Estos modelos constituyen el sistema de certezas que domina la manera de pensar de los directivos de una empresa y que, por lo tanto, afecta a sus acciones. Por consiguiente, es de suma importancia que los administradores adviertan la naturaleza, significación y efectividad de sus modelos, así como de los adoptados por quienes los rodean.

El modelo autocrático.

Este modelo prevaleció en la revolución industrial, este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar. Haz esto o esto otro, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado. La autoridad se delega por derecho de mando a persona que corresponda, por lo que los empleados deben cumplir las órdenes. Este modelo no tiene aceptación por los trabajadores, esto hace que se pierda el respeto por los jefes. Cuando el jefe paga

mínimos salarios, porque también el desempeño de los empleados es mínimo. Si éstos están dispuestos a rendir un desempeño mínimo es porque deben satisfacer tanto sus necesidades de subsistencia como las de su familia.

El modelo autocrático fue un método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores cuando se carecía de otras opciones, y sigue siendo útil en ciertas condiciones. Sin embargo, la fuerza combinada de los nuevos conocimientos sobre las necesidades de los empleados y de los cambios que ocurrieron en los valores sociales dio lugar al reconocimiento de que existían mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

Modelo de Locke.

El modelo de Locke establece que un valor es una preferencia o prioridad, interés o gusto de un sujeto sobre una situación. Los valores son aprendidos y adquiridos, mientras que las necesidades mueven al hombre a realizar determinadas acciones, finalmente los valores determinan las elecciones o decisiones.

Este autor también señala que cada respuesta emocional implica una discrepancia entre el individuo que desea y a percepción de lo que obtiene, es importante resaltar la aportación que este autor hace “la satisfacción en el trabajo resulta de la percepción del propio trabajo cumple o hace posible la consecución de los valores laborales importante para esta persona”.

Cundo una persona tiene una situación equitativa, es tratado con justicia, en el mismo caso tener las posibilidades, beneficios, oportunidades y limitaciones similares a sus compañeros de trabajo promueve que la persona tenga una actitud positiva. Así mismo los sujetos contribuyen mejor a la organización cuando se les retribuye con recompensas, incentivos valiosos y que le sirven para satisfacer sus necesidades y expectativas.

De acuerdo con el autor el responsable de la organización debe comprometer al trabajador en la fijación de metas, dar a conocer con claridad en qué consisten estas metas, permitirle asumir retos, y sobre todo informar al personal sobre su desarrollo, esto impulsará que el trabajador se sienta más comprometido con la organización.

El modelo de custodia.

Modelo de custodia de comportamiento organizacional. Para que este modelo sea exitoso, el enfoque de custodia debe depender de recursos económicos, la orientación de la administración de este modelo se basa en el dinero para pagar salarios y prestaciones. El enfoque de este modelo da como resultado de la dependencia de los empleados respecto a la organización. Estos empleados adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos ya mantenerse leales a sus empresas. Sin embargo, este tipo de satisfacción no necesariamente produce una motivación intensa; antes bien, puede producir únicamente una cooperación pasiva. En consecuencia, lo común es que en estas circunstancias los empleados no se desempeñen con mucha mayor eficacia que bajo el antiguo enfoque autocrático y tiene que ver con la base de la pirámide de Maslow.

Un Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional (Modelo de Burke y Litwin, 1992).

El Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional, también conocido como el Modelo de Burke y Litwin, sugiere interconexiones que plantean cómo se ve afectado el desempeño por factores internos y externos. Ofrece un marco de referencia para evaluar dimensiones organizacionales y ambientales claves para un cambio exitoso y demuestra

cómo estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un cambio en el desempeño.

El modelo causal enlaza lo que se entiende a partir de la práctica con lo que se conoce por la investigación y la teoría. Este modelo no solo examina cómo se enlazan entre sí diferentes dimensiones; también analiza cómo el medio externo afecta las diferentes dimensiones de una organización. El modelo se concentra en proporcionar una guía para tanto el diagnóstico organizacional como para el cambio organizacional planificado y gestionado, mismo que muestra con claridad relaciones de causa y efecto.

El modelo gira alrededor de 12 dimensiones organizacionales:

Entorno o ambiente externo, misión y estrategia., liderazgo, cultura organizacional, estructura, prácticas de gestión, sistemas, clima de unidad laboral, tarea y habilidades individuales, necesidades y valores individuales, motivación y desempeño individual y organizacional. El Modelo también distingue entre dinámicas transformacionales y transaccionales a nivel organizacional (Burke y Litwin, 1992).

2.6.3 Estudios previos sobre el desempeño.

A continuación se muestran los estudios previos que se han hecho sobre el desempeño dentro de otras organizaciones.

Autor	Año	Título de la investigación	Descripción
Martínez, A.	2010	La evaluación del desempeño.	Las prácticas de evaluación han evolucionado desde el uso casi exclusivo de <i>tests</i> formados por <i>ítems</i> de elección múltiple a la combinación de formatos múltiples, incluyendo tareas de desempeño. El objetivo del artículo es

			<p>proporcionar una visión del concepto, diseño, uso y características psicométricas de los <i>tests</i> de desempeño. Comienza con el concepto y la justificación de su uso. En la sección 2 se presentan los principales usos actuales de este tipo de <i>tests</i>. La sección 3 describe algunos aspectos relativos al diseño y puntuación. La sección 4 muestra algunas cuestiones relativas a las características psicométricas. La sección 5 concluye con una valoración de los <i>tests</i> de desempeño, presentando sus principales fuerzas y debilidades, así como las necesidades de futuras investigaciones.</p> <p>Se necesita un esfuerzo continuado en modelos y métodos de medida que permitan mejorar la teoría de generalizabilidad y las evidencias de validez de los <i>tests</i> de desempeño.</p>
<p>Contreras, O., Carrillo, J., García, H. & Olea, J.</p>	<p>2006</p>	<p>Desempeño laboral de las maquiladoras</p> <p>Una evaluación de la seguridad en el trabajo.</p>	<p>En el marco del debate acerca de los impactos de las maquiladoras establecidas en México, este trabajo aporta algunos elementos de evidencia empírica en torno a su desempeño laboral, específicamente en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. El argumento principal es que las maquiladoras tienen un mejor desempeño en comparación con las empresas no maquiladoras, en el sentido de que presentan niveles más altos de cumplimiento de las normas y menores tasas de incidencia de accidentes. Dentro de las maquiladoras, aquellas que pertenecen a una corporación transnacional son las de mejor</p>

			desempeño. Palabras clave: 1. maquiladoras, 2. seguridad y salud en el trabajo, 3. estándares laborales, 4. corporaciones transnacionales, 5. norte de México.
Capuano, A.	2004	Evaluación de desempeño de por competencias.	<p>El aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales.</p> <p>Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial y hasta el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento. El énfasis aplicado a los equipos no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre sólo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable. Una vez comprendida la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo, se buscó una técnica que</p>

			<p>estudiara los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente. En otras palabras, se estableció un estándar de la forma y de cómo se lleva a cabo la operación reconociendo las actividades y fortalezas de quien ejecuta. Tampoco se olvida la posibilidad de que, siempre a partir del resultado, se puede mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa.</p>
Varela, O.	2003	Competencias y desempeño humano: mito o realidad	<p>A pesar de la difusión que la práctica gerencial de levantamiento de competencias ha tenido en la última década, poco se ha investigado para comprender mejor el ámbito del concepto de competencia, así como la veracidad de los beneficios que aquélla le atribuye. Este artículo, basado en la literatura de desempeño humano y organizacional, analiza teóricamente las competencias con objetivo de contribuir a llenar ese vacío. Cuestiona la validez del concepto de competencia y algunos de los beneficios en la práctica gerencial. Para ello, se propone una clasificación de competencias en puras y mixtas, con sus consecuencias prácticas</p>
Rodríguez, J.	2003	La evaluación del Aproximación desde una desempeño: Perspectiva de género.	<p>Resulta fundamental abordar la funcionalidad del mecanismo de evaluación del desempeño en el marco del problema de género en las organizaciones, específicamente en lo relativo a las diferencias que operan y se generan entre personas en cuanto a salario, jerarquía y oportunidades de desarrollo profesional. Esto es</p>

			<p>relevante en tanto algunos de los propósitos de esta evaluación, según lo planteado por algunos autores (Milkovich & Boudreau, 1994; Pfeffer, 1998), se relacionan con otorgar retroalimentación y consejo, asignar salarios y brindar oportunidades de desarrollo a las personas en las organizaciones.</p> <p>La evaluación del desempeño ha sido definida como el proceso de recolección de información sobre la conducta, estilo comunicacional y habilidades de las personas, orientado a medir el grado en el cual cumplen con los requisitos del trabajo que realizan (Milkovich & Boudreau, 1994; Wright & Noe, 1996). Básicamente, el proceso registra la idoneidad del desempeño a partir de su medición y busca determinar el cumplimiento de los parámetros establecidos como esperables y deseables.</p> <p>Como parte de la gestión del capital humano en las organizaciones, este proceso es considerado importante, al menos teóricamente, ya que puede ser utilizado como una herramienta para la administración de las perspectivas de desarrollo profesional y avance laboral de las personas. Sin embargo, los sesgos atribuidos a esta medición hacen que llegue a dudarse del valor que representa para la organización en términos prácticos y para los individuos en términos psicosociales.</p>
--	--	--	---

Tabla número 16. Fuente; Elaboración propia de acuerdo a la fuente citada.

2.6.4 Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una de los procesos más importantes para todas las organizaciones, por lo que para el procedimiento de verificación, medición y seguimiento del desempeño humanos es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa. La forma de evaluar el desempeño puede ser mediante competencias, y estos pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, valores, conocimientos o capacidades, todo aquello que pueda demostrar una diferencia significativa entre los integrantes de la organización. El uso de las competencias como método de la evaluación del desempeño permite conocer conductas y comportamientos fácilmente observables y medibles.

“Es un procedimiento sistemático y periódico de comparación del desempeño de una persona en su trabajo contra una pauta de eficiencia establecida por la supervisión.” (Hernández, 2013).

En este proceso se evalúan: Las actitudes, las conductas, la forma en que el empleado aplica sus conocimientos, habilidades y experiencia; Siempre se evalúa el desempeño de la gente en su trabajo, la evaluación puede ser formal o informal, pero siempre existe, en la evaluación de desempeño la subjetividad siempre está presente, la medición formal tiene por objeto reducir la subjetividad, el mejor método de evaluación de desempeño es aquél que reduce al mínimo la subjetividad.

El principal propósito de la evaluación del desempeño laboral se menciona a continuación: hoy en día, es sin lugar a dudas la mejor prueba y el mejor argumento para que un trabajador conserve su trabajo, motivar al trabajador para que mejore el desempeño, convertirse en un instrumento que determine los incrementos salariales, brindar elementos para la planificación profesional de los trabajadores, determinar áreas de capacitación para el personal, coadyuvar en la fijación de objetivos para el trabajo, proceso de traslado, despidos y / o eliminación de empleados de bajo rendimiento, establecer instancias de comunicación y retroalimentación entre jefes y trabajadores y el evaluar al trabajador con la mayor objetividad posible dentro de una perspectiva de mejoramiento continuo.

Métodos de evaluación de desempeño laboral.

El método para realizar la evaluación del desempeño es principalmente por el supervisor ya que él es quien conoce el puesto de trabajo del colaborador, así como su rendimiento. De la misma manera se puede dar la evaluación por partes iguales que consiste en que otra persona del mismo nivel puede ser predictor útil del rendimiento. Se puede realizar la evaluación de los empleados hacia los jefes, misma puede ser la evaluación por parte de los clientes.

Trabajar en equipo y mantener buenas relaciones con sus compañeros, darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera, cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente en el caso de ser necesario, reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos, buscar activamente la manera de ayudar a los demás, establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas, motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

Teoría de la evaluación de 360°.

La evaluación de esta teoría debe concebirse necesariamente como una alternativa de calor en la construcción de cultura de participación entre los integrantes de la empresa. Su enfoque está basado en competencias, es una aproximación hacia el interés de traducir las acciones de los trabajadores en un punto concreto de la estrategia organizacional. Desde esa perspectiva, las garantías de logro no dependen exclusivamente de la optimización de herramientas y procesos asociados, sino del pleno convencimiento y la voluntad gerencial en convertirla en una poderosa herramienta para fortalecer el talento.

De acuerdo con Santos (2011) serían inútiles los esfuerzos de la organización en implementar el modelo, si las personas no encuentran el valor en lo que la práctica de este esquema puede ofrecerles. Cuando se trabaja con las personas que están bajo nuestra supervisión se puede proveer coaching, dirección y monitoreo. Sin embargo cuando se trabaja con colegas o personas del mismo nivel se puede dar mayores diferencias y faltas de colaboración, y en muchos casos esto se da por la competencia y los intereses particulares, por eso es importante considerar que los objetivos son principalmente de la empresa y por tal razón no se debe de personalizar los objetivos.

2.7 Ingresos.

A continuación se describen las definiciones de los ingresos realizadas por los autores citados.

Autor	Año	Definición	Fuente
McCONNELL SAMUEL	1997	Los ingresos son las entradas económicas que reciben una persona, familia, empresa u organización al vender un producto o un servicio de igual manera es la remuneración que se obtiene al realizar dicha actividad.	Diccionario enciclopédico Quillet, tomo II, Finsu Panamá S.A., 1972. McCONNELL, Campbell R. y BRUE, Stanley L., Economía, McGraw-Hill, 1997. SAMUELSON, Paul A. y NORDHAUS, William D., Economía, McGraw-Hill, México, 1986
		Cualquier partida u operación que afecte los resultados de una empresa aumentando las utilidades o disminuyendo las pérdidas. No debe utilizarse como sinónimo de entradas en efectivo, ya que éstas se refieren exclusivamente al dinero en efectivo o su	Monoghttp://www.monografias.com/trabajos7/cofi/cofi.shtmlrafías.com

		equivalente que se recibe en una empresa sin que se afecten sus resultados.	
INEGI	2013	El ingreso es la cantidad de dinero que posee un individuo y que la distribuirá para comprar un bien o un servicio de los cuales le generan mayor satisfacción o grado de bienestar en su vida.	http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/12076/1/CREDITOCONSUMO.pdf

Tabla número 17. Fuente: Elaboración propia con la fuente citada.

2.7.1 Teorías de los ingresos.

Los ingresos es el precio del trabajo realizado por parte del trabajador y retribuido por parte del patrón, el concepto de salario ha evolucionado con el progreso, hoy en día es uno de los problemas más complejos de la organización económica y social. Cuando existe un desequilibrio en los salarios puede causar graves perturbaciones como huelgas, alzamientos, revoluciones, un dato importante es que más de dos tercios de la población mundial dependen de los salarios para su existencia.

Teoría de los ingresos.

Anteriormente ya se ha mencionado a Adam Smith quien planteó en su obra la riqueza de las naciones en 1776, en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra, esto es, la mayor ocupación de trabajadores, aumenta en la medida en que los patronos o empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Para Smith sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.

Teoría del fondo de salarios.

John Stuart Mill en su obra Principios de Economía Política (1848), sostuvo que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y la demanda de trabajo. Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la demanda, que se ofrecía y se adquiría en el mercado, en el cual la oferta hacía el número de obreros en condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaban los dueños del capital.

Teoría de Marx.

En relación con los salarios Marx encontró cosas interesantes, que plasmó en su obra "El Capital". Este autor hizo hallazgos muy importantes en los que planteó que la paga de un obrero no es el valor agregado, sino que es el valor de su trabajo. También encontró que existen dos jornadas de trabajo, la primera la llama tiempo necesario de trabajo que consistió en el que se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas lo necesario para cubrir sus deudas, mientras que la segunda parte la llamó valor adicional, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la plusvalía.

Teoría de la productividad marginal.

La tesis de John Bates Clark, pretende establecer la relación existente entre los salarios y la productividad del trabajo. Esta relación se encuentra regida por la ley de los rendimientos decrecientes, que dice que, si uno o varios de los factores de la producción (tierra, capital, trabajo) se incrementan, mientras los otros permanecen constantes, la productividad unitaria de los factores variables tiende a incrementarse hasta cierto punto, a partir del cual comienza a decrecer.

Teoría de la oferta y la demanda.

Los grandes investigadores de la ley de la oferta y la demanda, sostienen que el nivel de los salarios depende fundamentalmente de la oferta y la demanda de la mano de obra. Es decir, que en la medida en que abunde la mano de obra, los salarios serán relativamente bajos, en tanto que si escasea, los salarios serían relativamente más altos.

Teoría de los salarios altos.

Expuesta por Henry Ford en 1915, su filosofía radica en la creencia de que los salarios altos inducen a un mayor consumo, esto es, generan una mayor capacidad de compra por parte de los asalariados y de la población en general. Evidentemente es una tesis inflacionaria.

El aspecto jurídico.

El salario no es otra cosa que la retribución económica hacia un trabajador por haber realizado alguna actividad. El salario lo constituye todo lo que implique retribución de servicios, sea cual fuere la forma o denominación que se le dé. Es salario por tanto, no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que reciba el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio (primas, bonificaciones, etc.).

No son salario, las sumas que ocasionalmente recibe el trabajador (gratificaciones o primas adicionales, excedentes de las empresas de economía solidaria, gastos de representación, etc.). Tampoco constituyen el salario las prestaciones sociales, propinas, o viáticos accidentales, entre otros.

Clases de salarios de acuerdo al capítulo V de la Ley Federal del Trabajo.

En dinero o en especie: En dinero, debe estipularse en moneda nacional, en caso de ser en moneda extranjera, el trabajador puede exigir su equivalente en moneda nacional. Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que el trabajador reciba en contraprestación del servicio, como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia.

Ordinario o extraordinario: El salario ordinario es el que percibe el trabajador como remuneración por los servicios prestados dentro de su jornada ordinaria de trabajo. El extraordinario, es el que implica remuneración del trabajo ejecutado en días de descanso obligatorio o de horas extras o suplementarias trabajadas.

Fijo o variable: Cuando se pacta por unidad de tiempo se denomina fijo. Por unidad de obra o a nivel de ventas es considerado variable.

Nominal y real: El nominal es el valor monetario de la retribución del trabajo. El real, es cuando al salario nominal se le deflacta.

Determinación del salario: Puede determinarse de varias formas, a saber: por unidad de tiempo, por unidad de obra y por tarea.

Estipulación del salario: El empleador y el trabajador pueden acordar libremente el salario en sus diversas modalidades, respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales.

Administración de salarios.

En algunas firmas, los buenos salarios se han enfatizado exageradamente como la clave de las relaciones satisfactorias de personal. Ocasionalmente, algún patrón asegura que "los trabajadores solamente se interesan por la cuantía de su sobre pago". La unilateralidad de este punto de vista ha quedado demostrado por investigaciones recientes que indican claramente que los trabajadores no se ven motivados únicamente por los incentivos económicos. Hay otros objetivos y satisfacciones de trabajo que son

igualmente importantes, como la realización personal, la capacitación misma, el trato digno, la oportunidad de hacer carrera en la organización, ascensos y promociones, trabajo demandante, clima laboral adecuado, por ejemplo.

Los salarios pagados por trabajo comparable, en otras firmas en el mercado de la mano de obra o en la industria, pueden constituir el factor más importante para determinar el tope del nivel general de salarios de una firma. El arreglo negociado con alguna firma clave o industria clave tiende a fijar el patrón a seguir por otras firmas. Algunas cuantas firmas adoptan la política de pagar mejor que el promedio en la industria, a fin de atraer trabajadores de calidad superior, a esas firmas se les considera como "líderes en salarios".

La condición financiera de la firma o su capacidad para pagar determina si puede escoger entre pagar a un nivel más elevado que el promedio de la industria, en un esfuerzo por atraer mejor mano de obra ; mantenerse en la línea con otras firmas comparables, o pagar salarios menores empleando posiblemente otros medios para atraer y conservar a buenos obreros.

Los cambios en el costo de vida, deben ser considerados como de importancia en la administración de salarios. Si los sueldos y salarios en efectivo fallan en llevar el paso con el aumento del costo de vida, los empleados tienen causa para mostrar descontento por la creciente dificultad en nivelar sus gastos.

2.7.2 Modelos de ingresos.

Este modelo toma en cuenta los conceptos de flexibilidad y polivalencia en las que se contemplan las necesidades de los trabajadores de obtener mayores beneficios que son el resultado de un desempeño por encima de lo esperado las posibilidades de la empresa de reconocer los logros tenidos por esa mayor productividad. Mientras que la flexibilidad permite dar libertad a los trabajadores, pero cuidando que éstos no se aprovechen de esa libertad. (Pérez, 1984).

“La identificación de competencias es un análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral” (Vargas, 2001).

Remuneración por desempeño: cumple bien tus objetivos y tu recompensa será mayor.

La mayoría de empresas al querer mejorar la productividad y el compromiso de sus empleados recurre al pago por desempeño. Planear bien su implantación y apoyar siempre al personal, es indispensable para su éxito. Un ejemplo de ello puede ser el poco control que se tiene de la administración de los sueldos y los casos suelen darse cuando trabajadores en un determinado puesto ganan más y sus actividades son muy pocas y en otro caso es cuando la remuneración o los ingresos son menores de acuerdo a las actividades realizadas.

Para tratar de evitar estos inconvenientes, las empresas han creado un sistema de pago por desempeño en donde se entrega dinero a los trabajadores, según lo que hayan hecho. Este es un sistema que se ha venido implantando en los últimos años y está tomando mucha fuerza en las organizaciones actuales, así mismo cumpliendo con las normas de inocuidad que se exigen para la comercialización del producto en el mercado nacional y extranjero.

Ha sido tanto el éxito de estos principios que hoy en día las compañías siguen adoptando este sistema. Por un lado se busca con esto reducir costos al no pagar en demasía, como se dijo al comienzo, a alguien que no esté haciendo bien su trabajo. Así mismo se busca incentivar a los empleados para que se esfuercen más, lo que traerá como consecuencia que se mejoren y se incrementen las labores de dichas personas.

Además, en ambientes fuertes de competencia se necesita aumentar el rendimiento y, dar dinero para conseguir esto, es válido cuando lo que se busca es mejorar. Así mismo, con el salario por desempeño se despierta el compromiso del personal ya que se concientizará que realizando una excelente labor, recibirá su premio merecido y se esforzará por hacerlo cada vez mejor.

Lógicamente, dentro del salario otorgado a un empleado, debe existir un pago fijo que será entregado sin importar qué o cuánto haya hecho. Y sumado a éste, se dará otra parte dependiendo de objetivos o logros alcanzados siempre y cuando el resultado haya sido favorable. Con esto se busca maximizar el costo laboral de la empresa, no disminuirlo.

Se debe realizar por lo tanto, una evaluación de todos los logros conseguidos, así como los medios o recursos que se utilizaron para ello. No se puede aceptar, por ejemplo, que una edificación se construyó en un tiempo récord pero sus cimientos son débiles o la calidad de su diseño deja mucho que desear. Y si se incurrió en sobrecostos pues mucho peor.

Dependiendo lo que hagas recibirás tu recompensa. Premisa principal en el salario por desempeño. Lo que se intenta con esto es pagar al empleado de acuerdo al valor que genere dentro de la empresa, entendido este como el aporte que ha hecho el individuo a la compañía en cuanto a buenos resultados que permitan un crecimiento de la organización y de él mismo como tal.

Todo lo anterior debe ser planeado de una forma estratégica ya que podrían surgir inconvenientes. Por ejemplo, un empleado que no alcance determinados objetivos o metas, se podría sentir frustrado y esto se reflejaría en posteriores labores donde su desempeño disminuiría, causando problemas para él y para la compañía. Podrían crearse síntomas de estrés o cansancio en un empleado al sentir que no está cumpliendo con los objetivos trazados, lo que quiere decir que su paga no será muy buena. Por lo tanto, la empresa debe ser un ente que asesore, ayude y colabore a todos

sus empleados, generando una simbiosis donde los logros de un individuo sean los de la organización y viceversa.

Nunca debe dejarse al personal a la deriva, que haga su trabajo como mejor pueda. La empresa tiene que estar en permanente contacto con sus empleados y éstos sentirán que no están solos y que cumplirán sus metas a cabalidad. Y si no lo hacen, no se preocuparán, ya que entre toda la organización se buscará una salida que permita superar el obstáculo y seguir en la "lucha". Por consiguiente no se debe caer en el error de otorgar un salario por desempeño y esperar una respuesta positiva por parte de los empleados, debe de haber un acuerdo mutuo entre las dos partes interesadas, en la que el salario que se recibirá será equitativo con el trabajo que se demandará.

2.7.3 Estudios previos de los ingresos.

A continuación se presentan las investigaciones previas que se han hecho sobre los ingresos.

Autor	Año	Título de la investigación	Descripción
Arrondo, R. & Méndez, C.	2014	Un análisis internacional de la política retributiva del CEO	El debate internacional sobre la importancia de la política retributiva de la alta dirección en las grandes empresas cotizadas está actualmente en su punto más álgido. Prueba de ello es el referéndum celebrado en Suiza en marzo de 2013, donde una mayoría de los ciudadanos (un 67,9 %) ha manifestado en las urnas el deseo de limitar por ley los salarios que pueden recibir los altos directivos de las empresas cotizadas en el país. Sólo un día después de la votación en Suiza, la Comisión Europea comunicó que Bruselas llevaba tiempo empeñada en el mismo objetivo. Es evidente que, tanto dentro como fuera de la Unión

			<p>Europea, se están dando iniciativas para regular las remuneraciones de los altos ejecutivos y fomentar su transparencia.</p> <p>La retribución de los primeros ejecutivos de la compañía (CEOs), continúa siendo uno de los temas más controvertidos en el ámbito académico, los códigos de buen gobierno y la opinión pública.</p> <p>Los códigos de buen gobierno no establecen topes salariales a la retribución, esto es, dan libertad a la empresa para fijar una cuantía.</p> <p>Este trabajo analiza desde una óptica internacional la retribución del principal ejecutivo (CEO) para una muestra de empresas cotizadas durante el año 2010. Nuestros principales resultados sugieren que existen diferencias relevantes, tanto en la cuantía como en la estructura retributiva en los diez países objeto de estudio, siendo la principal diferencia: el mayor uso de fórmulas de retribución variable a largo plazo en Estados Unidos y a corto plazo en Europa.</p> <p>Asimismo, no se observan diferencias importantes entre la retribución de los CEOs del sector financiero frente a los CEOs de otros sectores. Por último, se constata la relevancia de la estructura de propiedad y de gobierno corporativo en la remuneración del CEO.</p>
Payuna, A. y Romero, J.	2005	La maquila (fragmentación de los procesos productivos) y su impacto sobre las remuneraciones a los factores	<p>La maquila de programa temporal de empleo devino en permanente, como estrategia para acelerar el crecimiento industrial. Después de tres décadas de existencia, sus efectos en la productividad, la integración de valor agregado nacional y el crecimiento de todo el sector manufacturero no cumplen lo esperado. Los factores que explican este</p>

		Problemas del Desarrollo.	resultado son la operación de los estímulos otorgados por los gobiernos de Estados Unidos y de México; la racionalidad económica de la fragmentación en escala global del proceso productivo y la gran distancia tecnológica que separa las economías de los dos países.
Rionda, J.	2001	Trabajo, remuneración y productividad (Cómo establecer la cuota de remuneración justa al trabajo en base a su productividad marginal).	Este trabajo hace una propuesta metodológica acerca de cómo medir la cuota justa de remuneración al trabajo con base a su contribución marginal al valor del producto. Se aplica al caso de la producción de bienes tangibles. Parte de un modelo de programación lineal cuya función dual estipula precios sombra que indican la contribución marginal al valor producido de cada unidad de insumo involucrado en la producción. Un acercamiento novedoso dado que en los trabajos marginalistas no existe acercamiento alguno expreso en torno al tema de la tasa de explotación y la cuota de remuneración al trabajo. Así también presenta un acercamiento interesante en materia de precios de oportunidad en la sustitución de factores productivos en base al grado de intensidad utilizada del mismo, como de su contribución al valor producido. Con esto se comprueba que aún dentro de la tesis utilitarista el tema de la explotación tiene cabida, simplemente que los teóricos de esta visión evaden el tema por tratar de establecer un planteamiento del problema económico de tipo cientificista, positivo, sin implicaciones de corte político-normativo.

Tabla número 18. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la fuente citada.

El incentivo.

El término incentivo describe algún objeto meta que motiva al sujeto. Actúa como una guía de nuestra conducta para aproximarnos o evitar el objeto meta. Se caracteriza por su subjetividad; es decir, posee un valor distinto para diferentes sujetos, e incluso para un mismo sujeto en momentos distintos. Los incentivos, por tanto, motivan la conducta, y son generalmente aprendidos.

La motivación del incentivo se entiende como un factor mediador entre las características de un objeto meta y las respuestas dirigidas a dicho objeto meta. En general, los incentivos son considerados como: Generadores de energía, generadores de emoción y portadores de información.

Los incentivos generadores de emoción. La motivación de incentivo se relaciona con el aprendizaje de respuestas emocionales. En particular, para Mowrer (1960) existen cuatro emociones básicas (miedo, optimismo, alivio y decepción) que funcionan como elementos mediadores entre un estímulo y una respuesta.

Así, los refuerzos y los castigos generan emoción. Mowrer, situándose en la perspectiva del impulso, establece que las emociones de optimismo y alivio producen reducción del impulso; mientras que, las señales de miedo y decepción, producen inducción del impulso.

La importancia que tiene la significación emocional en la motivación del incentivo. Es decir, la conducta persigue los objetos meta que son emocionalmente importantes. Diferencia entre los términos incentivos y las metas. Las metas son siempre incentivas pero los incentivos no son siempre metas. Distingue las siguientes situaciones: vigorización, que es la intensidad de la conducta para conseguir una meta; primitivismo, si la meta no se consigue las respuestas se vuelven más estereotipadas y primitivas; agresión, si la meta sigue sin conseguirse, se pueden realizar conductas agresivas; depresión, si continúa sin conseguirla, el sujeto entra en una fase de depresión y no siente interés por nada; recuperación, progresivamente el sujeto vuelve a sentir interés por otros objetos meta.

Desde una perspectiva cognitiva, defiende que la motivación del incentivo proviene del desarrollo de expectativas. La conducta tiene connotaciones holísticas, propositivas y de dirección a metas. Las expectativas permiten esperar una meta particular tras la ejecución de una conducta. El modelo de incentivo de Tolman enfatiza la elaboración de expectativas basadas en la relación entre una conducta y un objeto meta. Las expectativas activan y dirigen la conducta de un sujeto, y los incentivos son las representaciones mentales de la relación entre las conductas y las meta (Mowrer, 1960).

2.8 Comunicación.

En la siguiente tabla se muestran las definiciones que hicieron los siguientes autores sobre la comunicación.

Autor	Año	Definición	Fuente
Martínez, Nosnik, A.	1999	La comunicación es el proceso mediante el cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta otra persona reaccione de la misma manera dando respuesta siendo esta su opinión, actitud o conducta.	Martínez de Velazco & Nosnik A. Comunicación Organizacional Práctica. Manual gerencial. Mexico: Trillas.
Bonilla, G.	2001	La comunicación es un fenómeno consustancial e inalienable en el ser humano, que permite imprimir su sello personal en cualesquiera que sean sus actividades que este manejando según las circunstancias o elementos de la comunicación.	Bonilla, G. C. (2001). Comunicación escrita en la empresa. Argentina. Granica Vergara.
Arias, L.	2005	La comunicación proviene del Latin comunicare y significa hacer partícipe de algo que sea de todos, poner en común. La actividad	Arias, L.N. (2005) Febrero; Comunicación: Principio activo en las relaciones

		comunicativa implica compartir mediante el empleo de diferentes lenguajes un mensaje que al transmitirse de hace común.	humanas, adminístrate hoy.
Castro, I. & Moreno, L.	2006	La comunicación se ve manifestada por ideas, emociones, sentimientos, pensamientos, imágenes, expresiones artísticas entre otras formas. Y obedecen a las necesidades intrínsecas del ser humano de vincularse con su medio recibiendo, transmitiendo y reproduciendo los estímulos que de ésta se producen, además es un proceso de comunicación en el que se utilizan símbolos de lenguajes los cuales se transmiten de generación en generación.	Castro, I. & Moreno L. Z. (2006). El modelo educativo y teorías relevantes. México: Trillas

Tabla número 19. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la fuente citada.

2.8.1 Teorías de la comunicación.

Esta teoría estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos para relacionarse con otros seres vivos en el cual se intercambia la información. El manejo de la información es una capacidad que aparece muy tempranamente en las especies cuyo comportamiento recurre a la interacción.

Para poder abordar esta teoría primero debemos entender que es la comunicación, la palabra deriva del latín *comunicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

Modelo de Schramm.

Este modelo considera que en la comunicación colectiva se envían, a través de los medios, múltiples mensajes idénticos, los cuales se reciben por un público constituido por receptores inmersos en grupos sociales, desde cuyos parámetros se hace la interpretación de los mensajes y dentro de los cuales funcionan los líderes de opinión, que tienen enorme influencia en los receptores. Este modelo considera la existencia de una determinante cultural en los efectos de la comunicación.

Este autor también hace mención sobre una relativa acción de realimentación o retroalimentación (*feedback*) sobre el emisor. Schramm integra en el proceso de la comunicación masiva el carácter profesional de la mediación y la labor de selección y codificación del periodismo. La construcción periodística adquiere significación en sus géneros, relieves tipográficos, selección de textos, etc. y hace referencia al gatekeeper o “guardabarreras”; así como, en las relaciones de concordancia entre el emisor y el receptor basadas en intereses y estímulos gratificantes. (Schramm, 1987).

2.8.2 Modelos de comunicación.

Modelo de David K. Berlo.

Este modelo desarrollado por Berlo (1960), un modelo de comunicación, que trata de advertir el comportamiento personal, en el acto de comunicarse. Interesante, a mi juicio porque hace expresa alusión a los sentidos, intercalándolo entre la fuente-emisora y el receptor, no mencionado en los modelos que lo precedieron, entre otras elaboraciones igualmente importantes, para la época en que fue formulado.

Características principales del modelo: Construye un modelo lineal de comunicación humana, en el cual la fuente como el emisor poseen las mismas cualidades constitutivas, la señal enviada como la recibida debería contener cierta fidelidad, existe la unidireccionalidad de la comunicación, intercalando un mensaje y un canal, así mismo se

menciona los sentidos humanos como un canal, cualidad para recibir el mensaje, se profundiza los componentes del mensaje y su consideración como un constructo, la inteligencia continúa expuesta desde la fuente de emisión, se vuelve pasividad del receptor y se carece de interacción efectiva.

2.8.3 Estudios previos de la comunicación.

A continuación se muestran las investigaciones previas realizadas sobre la comunicación dentro de las organizaciones.

Autor	Año	Título de la investigación	Descripción
Queris, M., Almirall, A., Capote, L. & Robinia, D.	2012	Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA.	La comunicación es un proceso que ocurre en cualquier tipo de organización y además, es el que involucra permanentemente, tanto a los empleados como a los usuarios. El trabajo realizado propone una metodología conformada por 4 pasos, la cual se basa en el Decreto 281, las Normas Cubanas 3000:2007, la norma ISO 9001:2008, la mejora continua y la función de directivos como principales gestores de la comunicación dentro de una entidad. Dicha metodología permitió definir las primeras bases sobre las cuales sustentar el diseño del sistema de comunicación empresarial en la Oficina Central del Grupo Empresarial Farmacéutico QUIMEFA. Con su aplicación se constatan los elementos que aún hacen deficiente la comunicación y se llega a la creación de un plan para corregir la situación comunicativa actual, aunque se propone la necesidad de la búsqueda de un método para aplicar las medidas propuestas de manera eficaz.
Baptista, R.	2012	Comunicación Organizacional: simetrías y asimetrías en	Los países viven en una nueva exclusión asociados con el cambio en la organización en alta velocidad. Además de las máquinas, los sistemas de especialistas, la logística y los factores económicos, las transiciones reconfiguran los conceptos de trabajo. A pesar de toda presión para lograr las necesidades de

		<p>la era de la globalización. (Spanish).</p>	<p>cambios, cada país tiene una fisura tecnológico-cognitiva. En frente de los impactos, es poco probable que la situación actual se convierta en una contracción. Defendemos la teoría, que la transición tecnológica y cognitiva, deben ser graduales, deben estimular las estrategias de gestión de conocimiento. Cada realidad tiene un código, como un grado de conocimiento que no pueden ser fácilmente cruzados. Nuestro objetivo es discutir críticamente la cultura de la organización y la necesidad de conexión en un amplio contexto donde es estimulada por las nuevas tecnologías.</p>
<p>Martínez, E., & Ladisloa, L.</p>	<p>2011</p>	<p>La comunicación organizacional y la prevención de conflictos en las organizaciones . Un enfoque en las instituciones de salud. (Spanish).</p>	<p>El proceso de comunicación tiene inmersa la probabilidad de generar un conflicto y si éste no se maneja adecuadamente puede provocar resultados altamente perjudiciales para las organizaciones. En la mayor parte de los casos, la mala comunicación se genera debido a que no son consideradas las diversas variables que suelen influir en su proceso y, por ende, la interpretación de la información, que al ser un proceso netamente subjetivo, requiere la consideración y estudio de la naturaleza humana. En todos los casos, el tipo y tamaño del conflicto se encontrará asociado con el nivel de afectación que sienta el individuo de sus intereses. Las instituciones de salud no se encuentran exentas de este problema, por lo que es necesario estudiar cómo se presenta la comunicación en las organizaciones, el origen y naturaleza del conflicto, así como las herramientas que facilitan una mejor interacción en el proceso de comunicación y convivencia.</p>
<p>Silvestrin, C., Godoi, E. &</p>	<p>2007</p>	<p>Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional.</p>	<p>El trabajo reflexiona sobre conceptos, objetos y un posible paradigma que el área de la comunicación viene desarrollando en sus investigaciones. Pretende examinar si hay una vinculación entre los aspectos teóricos de la comunicación con la comunicación organizacional. Con esta finalidad realiza un</p>

Ribeiro, A.		(Spanish).	estudio bibliográfico de revisión de la literatura sobre investigaciones ya realizadas por autores vinculados a las áreas de comunicación, comunicación organizacional y lingüística.
Naranjo, M.	2005	Perspectivas sobre la comunicación.	<p>Existen diversas teorías, enfoques y modelos de comunicación; de cada uno de ellos pueden rescatarse aspectos de gran valor para el logro de una comunicación eficaz. Este documento presenta una revisión de esos aspectos, para que se pueda comprender mejor y enriquecer uno de los procesos más importantes para el ser humano: el proceso de comunicación. Este es un ensayo en el cual se da a conocer la posición de la autora sobre el tema abordado.</p> <p>Se rescata el acento del enfoque humanista en la relación humana y en las etapas donde se desarrolla. A partir de la comunicación pragmática, se analizan los axiomas comunicacionales en que se fundamenta y lo que se conoce como patologías de esos axiomas. Además se revisan las principales características que distinguen la asertividad en la comunicación y las distintas formas de manipulación que la entorpecen. Del enfoque de Virginia Satir, se presentan los diversos aspectos de la comunicación, tanto funcional como disfuncional y los modelos de comunicación propuestos por esta autora.</p> <p>Se revisan aspectos importantes del enfoque de la comunicación educativa, tales como el control de la distancia, la voz y el cuerpo, las palabras y el situacional; así como los elementos que bloquean el proceso de comunicación y las sugerencias acerca de formas correctas de escuchar. Además, se hace referencia a la necesidad de emplear procesos educativos más holísticos y constructivistas y una comunicación-interrelación horizontal y con equidad.</p>

Tabla número 20. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la fuente citada.

2.8.4 Evaluación de la comunicación.

La evaluación de la comunicación es una parte importante del proceso, en el que se retroalimenta si realmente el mensaje cumplió el objetivo, si realmente el receptor entendió lo que el receptor pretendió comunicarle. Dándole a conocer lo que ha entendido. Es hasta entonces, y no antes, cuando el proceso de comunicación, propiamente dicho, se completa (Lambin, 1987).

Evaluar la comunicación.

Cuando se habla de comunicación, especialmente si ésta es masiva, evaluarla en realidad consiste en completar el proceso de la misma. Es verificar si el receptor ha recibido el mensaje, y si, según los objetivos mercadológicos, éste lo ha entendido como se esperaba que lo hiciera, pues dependiendo de ello, y como parte del ciclo mercadológico, deberá tomarse una u otra decisión, esto es, continuar o ajustar la estrategia de comunicación.

Cuando se evalúa la comunicación se confirma si el receptor ha recibido el mensaje se realiza a través de la investigación de medios, mientras que la verificación de si el destinatario ha entendido lo que se esperaba se lleva a cabo mediante la investigación de contenidos. Para que la comunicación sea efectiva es necesario completar el proceso de la comunicación que consiste en que el mensaje llegue a la persona a la cual está dirigida.

2.9 Marco contextual.

2.9.1 El marco legal de la capacitación en México.

En México existe todo un marco legal que regula las actividades involucradas en la capacitación. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala la importancia de la capacitación en diferentes apartados, por ejemplo se señala que:

La Federación, los Estados y los Municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas. (Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos, 2014).

La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social (Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos, 2014).

Sin embargo la capacitación del trabajador como una obligación de la empresa está fundamentada en el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en él se establece que: “Las empresas cualquiera 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 dicha obligación”.

La Ley Reglamentaria a la que hace referencia este artículo, es decir La Ley Federal del Trabajo, retoma lo plasmado en la Constitución y establece en el Capítulo III Bis, que habla sobre la capacitación y el adiestramiento que “Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad” (Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos, 2014).

Consecuentemente todas las empresas públicas o privadas tienen como obligación el proporcionar a sus trabajadores capacitación. En aquellas en que existe un reglamento interno, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, debe estipularse este derecho del trabajador, en caso de no contar con un contrato de trabajo claramente definido de igual manera rige la ley mencionada.

A continuación se hace una revisión de lo que la reglamentación señala como obligación para cada empresa en materia de capacitación. En esta Ley se establece que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento, la capacitación se debe proporcionar a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella dentro de sus horas de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios,

patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; si así fuere, sería en tiempo extraordinario con la paga correspondiente, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo y sin la obligación de pagar tiempo extraordinario, la empresa puede proporcionar la capacitación por conducto de personal propio o de instructores especialmente contratados.

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

La capacitación tendrá como objetivo:

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

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

Prevenir riesgos de trabajo, Incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes y actitudes del trabajador.

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, 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.

Son obligaciones de quienes asisten a los cursos: Asistir puntualmente a las actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento; Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento; así como presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

La Ley Federal del Trabajo también señala que 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 de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

En los contratos colectivos de cada empresa deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Además, la Ley indica que podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Cada empresa dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo deberá 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. Las empresas en las que no rija el contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o 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 las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo los planes y programas de capacitación deberán cumplir los siguientes requisitos: Referirse a períodos no mayores de cuatro años; comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa; precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa; señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras. 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 o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado de acuerdo a lo que la misma Ley señala .

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho, de acuerdo con la ley 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.

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o 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.

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 empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. 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.

2.92 Evolución teórica de la capacitación.

De acuerdo con los autores Salas y Cannon-bowers (2001), concluyen que existe un progreso dramático en términos tanto teóricos como prácticos, esta aportación es gracias a los experimentos que realizaron con base en la Revista Anual de Psicología.

La trayectoria de la capacitación ha implicado muchos cambios y nuevos desarrollos en los cuales en los últimos 30 años, la capacitación ha progresado dramáticamente en términos tanto de ciencia y práctica. Por el lado de la práctica, las presiones socio-

culturales, tecnológicas, económicas y políticas se han combinado para forzar a las organizaciones modernas a tomar más en cuenta a su capital humano en general y a la capacitación en particular (Thayer, 1997).

De acuerdo con London y Moore (1999), de acuerdo a los cambios en el ambiente externo afecta mucha de las veces de manera directa o indirecta, se puede determinar que las organizaciones deben basarse en el aprendizaje en el lugar de trabajo y en el mejoramiento continuo a fin de seguir siendo competitivas.

Gracias a los beneficios que las empresas pueden obtener al capacitar a los trabajadores, ha hecho que las organizaciones cambien su perspectiva acerca de la capacitación, el cual deja de ser un evento aislado, y separado, y se convierte en un componente totalmente integrado y estratégico de la organización. Lo que permite a estas organizaciones hacer frente a las necesidades de capacitación asociadas con el cambio demográfico de la población tanto de una vieja, como de una más diversa fuerza de trabajo (Salas y Connon-Bowers, 2001).

Hoy en día las organizaciones muestran más preocupación acerca de lo que es la capacitación, en la cual la inversión debe justificar en términos de mejorar el desempeño organizacional, beneficios o seguridad, incrementar la productividad y principalmente para lograr mejor participación de mercado (Huselid, 1995; Martocchio y Baldwin, 1997).

2.9.3 Marco legal, evolución y estado actual de la capacitación en México.

Cuando surgió la Revolución Industrial, este sector sufrió muchos cambios, y uno de ellos es que aumentaron las fuentes de trabajo, lo que origina la necesidad de capacitar y adiestrar a los empleados, por la constante demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos. Así mismo, los empleados que ingresaban sin tener los conocimientos de las áreas de trabajo que cubrían, originaba múltiples accidentes, ausentismo de los empleados, rotación del personal y es de estas situaciones es de donde surge la importancia de capacitar a los trabajadores tanto a los de nuevo ingreso como para aquellos que ya se encuentran dentro de la organización, esto, debido a que

quienes tienen una antigüedad considerable, suelen generar “exceso de confianza”, lo que provoca, entre otras cosas, riesgos de trabajo, por mencionar solo un ejemplo.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo en el año de 1931 en México, se estableció la obligación para las empresas el tener aprendices, con el fin de satisfacer la demanda de personal calificado. Por lo que se propició la mano de obra barata y la explotación de los trabajadores. En la década de los sesenta se visualizó la educación técnica y de capacitación para el trabajo en el marco de un crecimiento económico y de empleo, con una economía cerrada, adoptando un modelo de sustitución de importaciones con el fin de poder generar una cantidad abundante de mano de obra poco calificada y así satisfacer la demanda de la industria naciente.

De tal manera que se crea una figura institucional: Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), el cual se centró en capacitar personal en activo con base en los programas destinados al perfeccionamiento rápido de la calificación de los trabajadores, en los talleres de sus instalaciones.

En este periodo, México se caracteriza por un intento de crear un verdadero sistema, partiendo del nivel de la empresa, pasando por la rama de actividad, así como de la región hasta llegar a la escala nacional. Este sistema quedó plasmado en la Ley Federal del trabajo en 1978, que declara el interés social de promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento, establece el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento por parte de los patrones; obliga a los patrones a proporcionar información a los trabajadores sobre la aplicación de la tecnología, a prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, a prevenir los riesgos de trabajo y, en general a mejorar las aptitudes y actitudes.

Durante estos años, se da una creciente preocupación por vincular la capacitación con el empleo, por lo que aparecen los estudios de planeación de recursos humanos a nivel nacional ante las señales crecientes de incompatibilidad entre la oferta de capacitación ofrecida por el sistema educativo y la demanda del aparato productivo y de aptitudes al interior de las ocupaciones.

México sufre cambios en la década de los ochenta en donde se dan cuenta de la importancia de la capacitación en un contexto de crisis económica, el estancamiento del crecimiento del empleo formal, el giro en el rumbo de la política económica, la apertura hacia el mercado internacional, la desregulación y la desincorporación estatal en la economía, todo esto en un ambiente de pensamiento que apunta al funcionamiento del mercado como principal mecanismo para resolver los desequilibrios que se estaban perfilando en el mundo laboral.

El Estado opta por ocupar el papel de facilitador de la capacitación de dos grupos vulnerables: los desempleados del sector informal urbano y tradicional rural, y los trabajadores de la pequeña y mediana empresa. Su fundamento no está en promover la capacitación en términos generales, sino en atender los desequilibrios del mercado de trabajo que deberían ser atendidos por una política activa orientada al futuro: invertir en capacitación.

En la década de los noventa bajo un contexto de apertura comercial, profundas crisis económicas, expansión de las exportaciones, estancamiento del empleo formal y reestructuraciones organizativas en las empresas, surge el sistema de competencia laboral, y se mantienen las políticas activas de mercado de trabajo. En este periodo la capacitación se caracteriza por el esfuerzo de transformar la oferta del empleo, se plantea una innovación integrada de todo el sistema de capacitación, tanto en la empresa como en las instituciones públicas y privadas, con el lanzamiento del sistema de normas de competencias y certificación laboral.

Así en el contexto de una economía integrada se reconoció que la capacitación necesita adecuarse a las demandas del sector productivo: esto implica la adopción de un lenguaje común que defina las necesidades de habilidades requeridas. Este lenguaje común es el sistema de competencias estandarizadas y certificación de habilidades con la participación sustancial del sector productivo. El problema de la oferta de capacitación a partir de ese momento era sobre todo un problema de calidad.

Fue así como nació una nueva figura institucional en el sistema de capacitación profesional teniendo como eje el sistema de normalización y certificación de competencia laboral, resultado de un acuerdo suscrito por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en 1995. Se crea entonces un fideicomiso para el financiamiento de las actividades desarrolladas a través de un Consejo, CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral), integrado por consejeros del sector público, privado empresarial y social.

2.9.4 Problemas que enfrenta la capacitación en México.

De acuerdo con datos del Instituto Mexicano para la Competitividad por sus siglas IMCO (2005, 2007) y a diversos autores, actualmente los principales problemas de la capacitación en México son los siguientes:

Los programas se integran en buena medida alrededor de áreas de especialidad académica, sin referencia necesaria al mundo de trabajo. Existe falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y privado que impide realizar eficientemente las acciones formativas y establecer mecanismos conjuntos de seguimiento y evaluación.

No existe disposición para el reconocimiento formal de habilidades y conocimientos adquiridos en el ejercicio de una ocupación.

Existe una gran rigidez en los sistemas de capacitación, la forma de operación de la actual la oferta de capacitación prácticamente obligaría a cambiar programas enteros para poder incorporar nuevos conocimientos. Al existir un vínculo débil entre la capacitación y el trabajo con el desarrollo profesional y personal, deben crearse áreas de oportunidad para la capacitación técnica, aun cuando se considere de calidad inferior a la académica (Ibarra, 1996).

Además de los mencionados, México enfrenta un grave problema en la capacitación de los trabajadores, ya que ésta no sólo no parece mejorar, sino que, por el contrario, la percepción de los empresarios para el 2004 es que cada día hay menos interés y

esfuerzos por capacitar a los trabajadores mexicanos, cómo lo muestran los resultados de las encuestas del IMCO a los principales empresarios mexicanos a cerca de su percepción de la capacitación laboral en el país.

Programas de capacitación y su importancia.

Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Cuando la capacitación localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente. En caso contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo (Pinto, 2000).

Cómo hacer detección de necesidades.

Detectar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

Planeación de la capacitación.

El plan de capacitación es el documento guía para acordar con los ejecutivos las acciones a seguir con base en los resultados del diagnóstico de necesidades, y de esta manera orientar el proceso de capacitación en la institución. Al formular el plan de capacitación se debe tener presente los siguientes aspectos:

Claridad: Que la redacción tenga un estilo comprensible y que el documento tenga una estructura lógica.

Precisión: Resaltar los puntos realmente importantes y elaborar una propuesta atractiva para quienes finalmente deben tomar la decisión de asignar recursos a la capacitación.

Profundidad: Que detecte el fondo de la problemática y las oportunidades que pueden atenderse vía capacitación.

Oportunidad: Que sea práctico, breve y de alto impacto para los usuarios.

Participativo: Que involucre al personal de diferentes áreas para su elaboración y gestión.

2.9.5 Antecedentes históricos de la agricultura de México.

La agricultura ha cambiado su estructura y las formas de producción en distintos momentos históricos de la vida de México. En la época prehispánica, su estructura es a base de la comunidad, un tipo de trabajo comunitario (Fujigaki, 2004). Durante la Colonia, comienza a constituirse la hacienda, los ejidos comunales y una intensificación de la producción a través del arado como técnica de producción agrícola. La fuerza de trabajo la proveían indígenas y esclavos negros. Los cultivos producidos hasta este momento son el maíz, frijol, chile, cacao.

A partir del México independiente ya se distinguía: una agricultura de autoconsumo por comunidades donde ellos mismos laboraban en sus tierras y producían a pequeña escala; otra para el comercio, dirigido por hacendados españoles. La mano de obra la aportaban los indígenas (peones) sin tierras, y esclavos.

Durante el Porfirismo, surgen los latifundios y las compañías deslindadoras. También fue cuando se pasó de una producción destinada al mercado interno, a una agricultura mayoritariamente de exportación especializada en cultivos como el henequén, café, algodón, vainilla y tabaco (Fujigaki, 2004). Después de la Revolución Mexicana (1910) el factor que dio sustento a las transformaciones en la estructura agrícola es la reforma agraria plasmada en el art. 27 de la Constitución de 1917. Reforma que en “el Gobierno del general Lázaro Cárdenas (1934-1940) cobra sentido con el fortalecimiento del ejido como la columna vertebral de la vida económica y social campesina, a través de un programa masivo de distribución de tierras, apoyos crediticios y técnicos y de acceso a los servicios sociales” (Córdova, 1974).

La crisis obedece a cambios en su estructura, cambios en la producción agrícola, las políticas económicas, tales como menor inversión en el fomento agropecuario de parte

de la federación, a la forma en que se articula con el desarrollo urbano-industrial (Fujigaki, 2004).

A raíz de las crisis de la década de los años 80, se presenta un cambio en el modelo económico orientado hacia la apertura de mercado. Los mayores cambios estructurales en este sentido fueron la instrumentación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte por sus siglas TLCAN en 1994 y la reforma al artículo 27 constitucional en 1992. A partir de estas transformaciones, se planteó la oportunidad de desarrollo del país, generar mayor cantidad de empleos y mayor inversión extranjera en los sectores productivos. Sin embargo, de acuerdo con García y Omaña (2001) los efectos del TLCAN han sido diferenciados en la producción, el comercio exterior y el empleo. De igual manera ha sido distinta a nivel de productos, en algunos ha tenido beneficios y en otros no. Por su parte la reforma del art. 27 constitucional representa la mayor modificación de la estructura agraria de México con la posibilidad de transformar el uso de la tierra, vender y rentar los ejidos.

La articulación de estos ha sido poco favorable para la planta productiva agrícola nacional, provocando una polarización entre la agricultura comercial y la agricultura de autoconsumo. Esta polarización se ve reflejada en la producción del sector agrícola de México. Grammont (1999), con datos del Censo Agropecuario de 1991, dice que las empresas con más de 1,000 hectáreas representan el 0.28 por ciento (12,487) del total de unidades de producción censadas y cubren el 44% (48,010,873 hectáreas) de la superficie total, mientras que en el otro extremo, el 59% de las unidades tienen menos de 5 hectáreas y cubren sólo el 5% de la superficie; según el destino de su producción el 45.9% (1,757,611) de las unidades de producción es para el autoconsumo familiar, el 43.4% (1,663,308) son de autoconsumo y venden su producto en el mercado local y nacional y sólo el 0.3% (11,744) venden al mercado nacional o exportan su producción. C. de Grammont dice que quitando los que cultivan café sólo son 3,451 empresas que exportan parte o toda su producción y representan el 0.09%.

El maíz también es otro de los cultivos importantes, así como el trigo, aunque existía producción de frijol, hortalizas y otros cultivos su rendimiento y la superficie de siembra fueron mínimas.

El sector agrícola entra en crisis, creciendo a un ritmo muy bajo a mediados de la década de los sesenta, sin embargo se destaca que la mayor parte del valor de la producción es aportada por un grupo reducido de productores: en 1960 según la Clasificación del Centro de Investigaciones Agrarias el 0.5 por ciento de los agricultores contribuían con el 32 por ciento de la producción total en la agricultura, 12,000 predios multifamiliares grandes con un rendimiento promedio de 385,000 pesos anuales (Fujigaki, 2004). En 1970 con datos tomados del censo agrícola el 0.5% (18,000 predios privados de 320,000 unidades de producción) aportan el 30% del valor de la producción (Osorio, citado en Fujigaki, 2004).

Cultivos tales como el algodón, el café, que fueron una importante fuente de divisas para México comienzan a caer su producción, así como la baja en los precios de los cultivos como el maíz y el frijol desincentivan su producción, mientras que las hortalizas, frutas y flores comienzan a tener una mayor participación en el valor de la producción, no así en la superficie cosechada.

Para tener una aproximación de los trabajadores agropecuarios y de los jornaleros, se parte del análisis de la población económicamente activa dedicada en la agricultura. Esta población en 1940 era de un 70%, mientras que a finales de 1970 era de un 39% (Hewitt, 1984), estos porcentajes reflejan una disminución muy drástica de los trabajadores en el campo durante este periodo.

En México, la demografía ha estudiado diversos aspectos del empleo en la sociedad, y ha desarrollado un cuerpo teórico y metodológico para explicar las relaciones que se generan en el mercado de trabajo. Los estudios han sido más numerosos en el ámbito urbano que en el medio rural, no obstante, el mercado de trabajo rural se ha analizado como un espacio complejo de interacción entre la oferta de mano de obra que proviene

de pueblos y comunidades campesinas y la demanda generada por empresas agrícolas (C. de Grammont y Lara, 2000), y, donde se involucran fenómenos sociales, culturales, económicos y demográficos, que la determinan y que resultan como consecuencia de esta interacción.

Mercado de trabajo agrícola:

De acuerdo a Grammont y Lara (2000), lo definen como el espacio donde se crea una dinámica donde confluyen e interactúan la demanda y oferta de la fuerza de trabajo. El trabajo asalariado es el elemento que vincula entre empresa-jornalero. Definido, algunas veces como creador de valor y otras veces vista desde una concepción más subjetiva; sin embargo, como actividad transformadora de la naturaleza para crear bienes o servicios que satisfacen las necesidades humanas, no sólo es producción o creador de valor, sino además se originan relaciones de carácter institucional, social, cultural y económico en esta dinámica; y por lo tanto, este trabajo tiene un carácter multidimensional.

Empresas agrícolas.

Estas empresas según Gutman (2000) son un conjunto de subsistema agroalimentario, las cuáles se han articulado a través de distintas modalidades con un vasto y heterogéneo conjunto de empresas y agentes interrelacionados e interdependientes ubicados en distintos sectores económicos, que van desde la producción, distribución y comercialización del bien.

Por su parte Grammont (1999) identifica a estas empresas por dos características fundamentales: primero, que forman parte de complejas redes económicas cuyo centro es el capital financiero; y segundo, no se limitan a un ámbito nacional, sino que se vinculan con capital externo con la visión de colocarse no solo en un ámbito local sino en el ámbito internacional de manera competitiva. Dentro de la agricultura, las empresas que se encuentran en este grupo son aquellas dedicadas a los cultivos en estas

categorías: hortalizas, flores y frutas. Estas empresas del sector hortícola acompañaron su modernización con la implementación de tecnología de punta.

Jornaleros agrícolas asalariados.

No se puede dejar de definir la parte que representa la oferta de mano de obra en este sector agrícola comercial, es decir, aquellos que venden su fuerza de trabajo. Fuerza de trabajo que tiene su base en campesinos de zonas pobres y marginadas que históricamente no han logrado desarrollar una agricultura más sofisticada, rentable y con capacidad de comercializar su producto en un mercado cada vez más exigente y competitivo. Incapacidad atribuible a falta de apoyos educacionales, económicos, institucionales, de infraestructura, así como por cuestiones culturales, de clase, etnias y geográficos.

Astorga Lira (1985) identifica un proceso en el cual el trabajador llega al mercado de trabajo y resalta también que los cultivos determinan la demanda de jornaleros, este enfoque tiene sus limitantes ya que no integra aspectos que van más allá de considerar una mercancía a la fuerza de trabajo de los jornaleros y estos son, los aspectos culturales, de estratos sociales y otros que van definiendo la inserción del jornalero en el mercado de trabajo agrícola comercial.

2.9.6 La agricultura en el Valle de San Quintín, Baja California.

Ubicación geográfica de la región del Valle de San Quintín

La región del Valle de San Quintín se ubica a 185 Km., al sur de la ciudad de Ensenada, perteneciente al municipio del mismo nombre, estado de Baja California, siendo su extensión territorial de 36,941 Km². La superficie agrícola que comprende la región del Valle de San Quintín es de 43,062 hectáreas, de las cuales 27,000 son de temporal y 16,062 son de riego (SAGARPA, 2009).

El Valle de San Quintín tiene un total 328 localidades distribuidas en las delegaciones: Camalú, San Quintín y Colonia Vicente Guerrero, según datos del Censo de Población 2005. Esta delimitación territorial está basada de acuerdo a las localidades que administrativamente atiende el Centro de Apoyo al Desarrollo Rural de la Secretaría por sus siglas CADER San Quintín y es la que se considera en esta investigación.

El clima de esta región es considerado del tipo mediterráneo templado, con temperatura anual promedio de 15°C, alcanzando en el verano una temperatura máxima de 35°C. El temporal de lluvias es durante el periodo de noviembre-febrero con una precipitación de 200 mm de promedio anual en los últimos 30 años (SAGARPA, 2009).

Historia de la región.

Baja California, es un estado de gran importancia en la agricultura comercial, cuenta con tres zonas agrícolas: El Valle de Mexicali, la de la Costa del Pacífico que la integran el Valle de San Quintín, San Vicente y Maneadero, y la Zona Central que comprende al Valle de la Trinidad, Ojos Negros y Valle de Guadalupe (Moreno, 1999).

De los valles que comprenden la zona costa del Pacífico, el de San Quintín destaca por la importancia que tiene en la producción de hortalizas y frutas para la exportación. El Valle data sus orígenes de la colonización implementada por el Gobierno de Manuel González con la ley de 1883 para desarrollar y colonizar las zonas despobladas con las compañías deslindadoras y colonizadoras. Ante ello, en 1885 la denominada Compañía Internacional de México se le otorga la concesión en esta región, sin embargo, ante el fracaso y los problemas que tuvo esta compañía para colonizar, vende su concesión a la Compañía Inglesa “Mexicana de Terrenos y Colonización” (Moyano, 1983 citado en Moreno, 1999).

La Compañía Inglesa inició la construcción del ferrocarril de San Quintín a Ensenada entre 1891 y 1892. Esta Compañía tenía proyectos de irrigación, establecieron un molino de trigo y empezó a experimentar con semillas diversas. Se planeaba a San Quintín

como un centro de producción de trigo. A Esta compañía le fue revocada la concesión en 1917.

Es a partir de 1932, cuando familias procedentes de Estados Unidos se establecieron en el Valle de San Quintín, sin embargo no es hasta finales de 1947 cuando comenzaron a llegar personas de otras regiones, para abrir las tierras a los cultivos agrícolas (Velarde, 2008: 13-14). A partir de entonces la región de El Valle de San Quintín y más acentuadamente en los sesentas, comienza a tener mayor dinamismo con la producción de hortalizas, principalmente para la exportación, demandando fuertes cantidades de mano de obra, sobre todo migrante. Actualmente es una de las regiones agrícolas más importantes del estado de Baja California, con infraestructura moderna, y tecnología avanzada en la producción de hortalizas.

2.9.7 La agricultura comercial en el Valle de San Quintín Baja California:

Desde sus inicios como región agrícola se caracterizó por desarrollarse sobre grandes extensiones de tierras con sistemas de riego en la producción. El vínculo con capital extranjero en la producción se desarrolló bajo un esquema de agricultura por contrato. Su ubicación geográfica en la frontera norte y la cercanía con Estados Unidos le permitió tener acceso a este mercado en mejores condiciones de competitividad y ventajas comparativas, la utilización de la mano de obra migrante en las tareas de producción es otra de sus características.

El desarrollo de la agricultura en el Valle de San Quintín ha tenido diferentes momentos que han sido trascendentales, Zolniski (2010) menciona cuatro etapas: el primero, que se vincula con la expropiación de tierras a mediados de 1930 en Baja California como parte de la Reforma Agraria durante la Administración del Presidente Lázaro Cárdenas, tierras que fueron entregadas a productores de Michoacán y del Occidente de México quienes arribaron con el propósito de cultivar y sembrar en las tierras de esta región fronteriza. Durante este desarrollo inicial que dura hasta principios de los 70's, se

producía papa y otros cultivos en pequeña escala para el mercado local con semillas importadas de Estados Unidos

La segunda etapa que señala Zlalniski, comienza en 1973 cuando culmina la construcción de la carretera transpeninsular Cabo san Lucas - Tijuana. La carretera abre nuevas oportunidades para la exportación de los productos con menores riesgos y costos, consolidándose la agricultura de exportación en el norte de México, etapa que dura hasta los inicios de los 80's. En este periodo se producía papas para el mercado local y otros cultivos hortícolas, el tomate principalmente se produce para la exportación a Estados Unidos.

En esta etapa la producción para la exportación está fuertemente influenciada por las innovaciones tecnológicas, como la implementación de sistemas de riego con tecnología proveniente de Israel, ante la necesidad de hacer un uso más eficiente del agua. Se construyeron mantos acuíferos desde donde se bombeaba el agua para riego. Otro aspecto que se señala en este periodo es el antecedente de articulación económica entre los productores locales y los socios comerciales de los Estados Unidos, principalmente con California. El Valle de San Quintín en la producción de hortalizas en 1980, se refleja con un 70 por ciento de participación en la producción, principalmente de tomate. (Velasco, 2000).

Una tercera etapa, comienza en 1980 con el crecimiento del volumen de producción en la agricultura y además un crecimiento de la superficie agrícola en un 19% anual de 1982 a 1985 (Garduño, 1989). Zlalniski, dice que esta situación fue provocada en gran medida por la llegada de la compañía ABC Farm. Compañía importante en la exportación de tomate a Estados Unidos, con operaciones en Sinaloa, expandiéndose y aprovechando las ventajas de la ubicación en la frontera del Valle de San Quintín. Su expansión fue rápida, alcanzando en pocos años la producción en miles de hectáreas, asimismo el incremento del volumen de producción estuvo acompañado de nuevas tecnologías de producción, procesamiento y transportación. Otros productores locales, tuvieron que expandir también su producción para poder competir en el nuevo contexto.

A principios de los 1990, cuarta etapa, la agricultura en el Valle entra en un proceso de crisis y de reestructuración bajo un entorno económico desfavorable, un proceso de transformación en México con la apertura de mercados y la instrumentación de un modelo neoliberal. También es trascendental señalar que agricultores estadounidenses, españoles y japoneses, ya controlaban la superficie agrícola del Valle (Velasco, 2000).

La crisis de la agricultura en la región se da principalmente por diversos factores entre los cuales están la sequía, los conflictos sociales y laborales que se empiezan a manifestar por la falta de atención de los empresarios a atender las necesidades de los trabajadores. La primera respuesta ante la crisis de producción fue una fuerte reestructuración del sector, en donde influyó el uso de nuevas tecnologías, tales como el uso de la plasticultura, y los invernaderos, los cuales mejoraban no solo el rendimiento del cultivo sino el uso más eficiente de los recursos como el agua y la mano de obra. Actualmente se han instalado plantas desalinizadoras para obtener agua en el riego de los cultivo. Estas nuevas tecnologías permitieron incrementar el número de cosechas por periodos prolongados (Zoliniski, 2010).

Fuerza de trabajo y migración a la región del Valle de San Quintín.

Con el auge que tuvo la agricultura comercial a partir de 1960 y en el caso concreto de las hortalizas que tienen la característica de ser intensivas en mano de obra (Barrón, 2005), en 1959 aproximadamente, empresarios de Baja California trasladaron a trabajadores agrícolas desde Sinaloa al Valle de San Quintín que provenían principalmente de la Mixteca Baja de Oaxaca (Garduño, 1989) para poder cubrir los requerimientos de mano de obra, la migración comienza a cobrar mayor relevancia.

De esta manera, la intensificación de la agricultura comercial a mediados de 1980, tradicionalmente requirió de fuerza de trabajo migrante, proveniente del sureste de México, especialmente mixtecos de Oaxaca, aunque recientemente comienzan a arribar otros grupos étnicos, conformado por Triquis y Zapotecos, así como otros provenientes de Guerrero (Zoliniski, 2010).

La cuantificación de la fuerza de trabajo migrante ha sido un tema importante en los estudios sobre la agricultura comercial del Valle y ha sido difícil tener un monto exacto. De acuerdo al Módulo Operativo del Instituto Nacional Indigenista, reportó en 1989 más de 24,354 jornaleros, durante la temporada alta de cosecha que va de mayo a octubre, mientras que en la temporada baja, de noviembre a abril, disminuyó en un 31% (Velasco, 1989), se afirma además que en su mayoría son jornaleros provenientes del estado de Oaxaca.

En cuanto a la ruta migratoria de los trabajadores que llegan a San Quintín se ha modificado. Su llegada iniciaba en los meses de enero y febrero en Sinaloa, continúan hacia el Valle del Yaqui, en Sonora, donde una vez concluidos los trabajos del ciclo agrícola, algunos retornaban a sus lugares de origen, mientras que otros eran reclutados para trabajar durante los meses de junio a noviembre en los campos de San Quintín (Anguiano, 1991).

Actualmente por la introducción de la tecnología, los periodos de cosecha se han prolongado en mayor parte del año. Ante ello, la migración circular y la migración de tipo golondrino se ha modificado, volviéndose de carácter definitivo, provocando asentamientos y formación de nuevas colonias en El Valle. Algunos datos muestran que entre 1980 y 1990 la población asentada en el Valle de San Quintín creció, de 4,694 a 23,354 (Velasco, 2000).

En el proceso productivo se realizan las tareas o actividades de acuerdo a la edad y sexo, así como a la condición étnica. Trabajadores mestizos provenientes de Sinaloa realizan actividades de empaque; mientras que los indígenas Mixtecos, Zapotecos y Triquis realizan actividades y labores de preparación del terreno, cultivo, siembra, fumigar, regar; los niños y mujeres a la pizca o a la recolección (Velasco, 2000; Zlotniski, 2010). La diversificación de los cultivos, ha contribuido a que haya una mayor división del trabajo por género.

En la actualidad está trabajando la Secretaria del Trabajo y Previsión Social con la finalidad de erradicar el trabajo infantil, este proceso consiste en otorgar un distintivo a aquellas empresas que cumplan con los objetivos de incorporar medidas para la no contratación de mano de obra infantil en ninguna de sus áreas y proceso. Demostrar el cumplimiento de leyes, normas, reglamentos, estándares de calidad y de responsabilidad social vigentes.

La forma de reclutar a los trabajadores para que laboren ha cambiado también con la intensificación de la producción, en primera instancia como forma tradicional se utilizaba el mecanismo de enganchadores. La principal característica de esta es la de reunir la mano de obra en sus lugares de origen y transportarlas a las zonas donde se le requiere, se establecían relaciones desde los lugares de Oaxaca y Sinaloa para reclutar jornaleros durante la temporada de mayor actividad en el verano (Sánchez, 2001; Zloliniski, 2010).

Una segunda forma de reclutamiento de trabajadores tiene que ver con la duración de un empleo más estable durante todo el año, los contratistas locales reclutan a trabajadores que se han asentado de manera ilegal en los asentamientos o colonias con sus familias. El tercer mecanismo de contratación es la de reclutar a trabajadores temporales en los sitios laborales. Este sistema informal de contratación trae consigo una precarización del trabajo con la intensificación de la jornada (Zloliniski, 2010).

CÁPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Marco metodológico

3.2 Población

En San Quintín se encuentra uno de los valles agrícolas más importantes de Baja California, cuenta con empresas agrícolas con más de 20 mil hectáreas de riego, con tecnología de punta que les permite aprovechar el agua al máximo; cuenta con modernos procesos productivos, semillas mejoradas mediante biotecnología, manejo fitosanitario, fertirrigación, invernaderos computarizados, y empacadoras que garantizan la calidad y presentación de sus productos para exportación. No obstante toda esta modernidad, demanda el empleo de mano de obra barata e intensiva para el cultivo de hortalizas, principalmente tomate, fresa, col de Bruselas, chile, calabacita, pepino y papa. En la región están registrados 97 productores; 82 son privados y 15 son sociales. Asimismo, se ubican 12 empresas que se destacan por su potencial productivo y económico. La población que se emplea en actividades agrícolas se estima en 30,000 jornaleros, entre asentados y trabajadores temporales. De esa cifra 25,000 se concentran en el Valle de San Quintín, que también agrupa al mayor número de migrantes, las empresas que fueron encuestadas se ubican desde el poblado de Colonet hasta el poblado del Rosario siendo este nuestro campo de estudio (SAGARPA, 2013).

Según Balestrini (1997), la población es definida como un conjunto de personas a la cual se dirige un estudio específico.

3.3 Muestra.

Para este estudio la muestra quedo constituida por 30 empresas agrícolas ubicadas en el Valle de San Quintín, con una experiencia mayor de 10 años en la producción agrícola. El tipo de muestreo es no probabilístico, ya que la muestra se seleccionó a criterio del investigador y en función al problema a investigar. Así mismo se considera una investigación descriptiva, es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, subjetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, 2003).

3.4 Instrumento de recolección de datos.

Para efectos de la recolección de datos se utilizó un instrumento tipo cuestionario, contenido de 39 preguntas y 7 dimensiones respectivamente, con alternativas de respuestas con una escala de Likert. Es decir los dos incisos antes mencionados, fueron medidos por la escala Likert. Este cuestionario fue evaluado por expertos con la finalidad de realizar la prueba piloto, esta actividad se realizó con la finalidad de perfeccionar el cuestionario y evitar su desorientación hacia el objetivo del estudio, tales como evitando describir preguntas ambiguas, preguntas repetidas, preguntas fuera de la orientación de la investigación, etc. Según Fortín (1999), la escala tipo Likert es una escala de medida que permite a un sujeto expresar en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los enunciados propuestos; la puntuación total proporciona una indicación de la actitud o de la opinión del sujeto.

3.5 Técnica de recolección de datos.

En el presente estudio se aplicó el cuestionario de manera directa a los propietarios de las empresas agrícolas, gerentes de recursos humanos y a los gerentes de inocuidad, Desde el punto de vista de la investigación social. El cuestionario que se mencionó anteriormente se aplicó de los meses de Enero a Marzo del 2014. “las preguntas de un cuestionario son la expresión, en forma interrogativa de las variables empíricas, o indicadores respecto de los cuales interesa obtener información”. (González Río, 1997).

3.6 Técnica de análisis de los resultados.

Una vez obtenida la información de las respuestas aportadas por los encuestados los resultados se ingresaron el programa Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales por sus siglas en ingles SPSS 15.0 para analizarlos según los criterios de las estadística descriptiva utilizando la técnicas para el análisis cualitativo y de interpretación de los resultados, los cuales se analizaron por la frecuencia obtenida según las categorías establecidas en el mismo orden en el que se presentan las dimensiones, después los datos se presentan en matrices y gráficos estadísticos para su mejor comprensión y análisis.

3.7 Sistema de variables.

El presente estudio cuenta con una variable independiente que se refiere a la Eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín, para poder conocer esta eficiencia fue necesario elaborar 8 dimensiones que abarca los programas de capacitación, participación del personal, instalaciones, cultura organizacional, desempeño, ingresos, comunicación y así mismo esta dimensiones están compuestos por indicadores los cuales dan lugar a cada una de los *ITEMS* elaboradas para conocer la respuesta de cada uno de los participantes. Es el conjunto de variables presentes en la investigación las cuales se consideran por Ramírez (1996), como la forma más expedita de focalizar los aspectos de la realidad que se investiga.

3.8 Definición operacional.

Ramírez (1996), señala que operacionalizar las variables es descomponer cada una de ellas en los aspectos (dimensiones e indicadores) que la componen, a fin de facilitar la recolección de la información de una manera más precisa.

Definición operacional

A continuación se muestra un esquema en el cual se describe la variable independiente y sus indicadores.

Definición operacional de las variables		
Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
Eficiencia de la capacitación	Programas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación (<i>ítems 1</i>). • Planificación de los programas de capacitación (<i>ítems 2</i>). • Innovación en los programas de capacitación (<i>ítems 3</i>). • Frecuencias de capacitación (<i>ítems 4</i>). • Detectar las necesidades de capacitación (<i>ítems 5</i>). • Agente interno (<i>ítems 6</i>). • Agente externo (<i>ítems 7</i>).
	Participación del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso (<i>ítems 8</i>). • Capacitación cuando se trabaja por horas (<i>ítems 9</i>). • Capacitación cuando trabajan por destajo (<i>ítems 10</i>). • Participación de los trabajadores (<i>ítems 11</i>). • Evaluación del desempeño después de la capacitación (<i>ítems 12</i>). • Tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores (<i>ítems 13</i>).
	Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Área específica (<i>ítems 14</i>). • Acondicionamiento (<i>ítems 15</i>). • Mobiliario (<i>ítems 16</i>). • Áreas de trabajo (<i>ítems 17</i>).
	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de etnias (<i>ítems 18</i>). • Dificultad por la diversidad de etnias (<i>ítems 19</i>). • Diversidad de religiones (<i>ítems 20</i>). • Dificultad por la diversidad de religiones (<i>ítems 21</i>). • Frecuencia para promover la convivencia (<i>ítems 22</i>).
	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación (<i>ítems 23</i>). • Nivel de motivación (<i>ítems 24</i>). • Incentivos monetarios (<i>ítems 25</i>). • Medios publicitarios (<i>ítems 26</i>). • Productividad (<i>ítems 27</i>). • Evaluación de la productividad (<i>ítems 28</i>). • Competencia en el mercado (<i>ítems 29</i>).
	Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los ingresos al capacitar (<i>ítems 30</i>). • La capacitación para ascender de puesto (<i>ítems 31</i>). • Incremento de los ingresos de los trabajadores al capacitarse (<i>ítems 32</i>).
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación dentro de los campos agrícolas (<i>ítems 33</i>). • Utilización de traductores (<i>ítems 34</i>). • Retroalimentación (<i>ítems 34</i>). • Seguimiento a los temas de capacitación (<i>ítems 35</i>). • Nivel de analfabetismo en su empresa (<i>ítems 36</i>). • Eficiencia de los métodos para capacitar a los trabajadores (<i>ítems 37</i>).

MATRIZ DE CONGRUENCIA				EFICIENCIA DE LA CAPACITACIÓN				
DIMENSIONES		Programas de capacitación.	Participación del personal.	Instalaciones.	Cultura Organizacional.	Desempeño.	Ingresos.	Comunicación.
		PREGUNTA GENERAL	¿Qué tan importante son los programas de capacitación, la participación de los trabajadores, las instalaciones para la capacitación, la cultura organizacional, el desempeño, los ingresos y la comunicación para determinar la eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín?	¿Qué tan importante es para las empresas agrícolas contar con programas de capacitación y esto que tanto contribuye para obtener la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas?	¿Realmente la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas se puede determinar por la participación de los trabajadores agrícolas?	¿Qué tan importante es para las empresas agrícolas contar con instalaciones para llevar a cabo las sesiones de capacitación y como esto contribuye al logro de la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas?	¿Qué tan importante se considera la cultura organizacional que existe dentro de las empresas agrícolas y que tanto contribuye para el logro de la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín?	¿Cuál es la relación que existe entre la eficiencia de la capacitación y el desempeño que demuestran los trabajadores antes y después de capacitarse?
HIPÓTESIS GENERAL	H1: Existe una relación entre los programas de capacitación, participación del personal, instalaciones, cultura organizacional, desempeño, ingresos, comunicación y la eficiencia de la capacitación.	H1: Existe una alta eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín debido a los programas de capacitación con que cuentan.	H1: La participación de todos los trabajadores agrícolas en la capacitación es indispensable para que sea eficiente.	H1: Las instalaciones en las empresas agrícolas son inadecuadas para una capacitación eficiente.	H1: La eficiencia de la capacitación tiene amplia relación con la cultura organizacional.	H1: La eficiencia de la capacitación se logra mediante el desempeño de los trabajadores agrícolas.	H1: El ingreso de los trabajadores tiene una relación directa con la eficiencia de la capacitación.	H1: La comunicación dentro de las empresas agrícolas juega un papel fundamental en la eficiencia de la capacitación.
OBJETIVO GENERAL	Describir y analizar la importancia que existe entre los programas de capacitación, participación del personal, instalaciones, cultura organizacional, desempeño, ingresos y comunicación para poder determinar el logro de la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín.	Conocer cómo los programas de capacitación permiten el logro de la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín.	Describir como la participación del personal que asiste a las sesiones de capacitación contribuye a determinar si realmente se logró la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas.	Conocer como las instalaciones asignadas para ofrecer las sesiones de capacitación contribuyen para el logro de la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas.	Analizar si realmente la cultura organizacional contribuye para alcanzar la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas del Valle de San Quintín	Describir el papel que juega el desempeño de los trabajadores agrícolas para determinar si realmente la capacitación es eficiente dentro de las empresas agrícolas.	Determinar como la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas se ve afectada directamente por los ingresos que perciben los trabajadores al capacitarse.	Interpretar como la eficiencia de la capacitación dentro de las empresas agrícolas se logra gracias a la comunicación que se desarrolla entre los trabajadores y la empresa.

Tabla número 22. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Rivas (2004), la etapa de la metodología de investigación es quizás el corazón de la tesis, ya que allí se establecen las actividades que se han de realizar y es ahí donde se planearán todas las formas en los que se darán solución al problema en cuestión. Para poder desarrollar esta etapa se obtuvo información primaria de los resultados obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario, donde los participantes seleccionados han proporcionado la información referente a la eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín, además se realizó un análisis de dicha información, para definir los aspectos o factores que se deben mejorar con la propuesta de aprendizaje planteada en la presente investigación.

CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

4.1 Descripción e interpretación de resultados.

En este capítulo, una vez que se han recopilado los datos sobre la eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín, se procede a los cálculos estadísticos correspondiente y se detallan a continuación.

Los resultados se presentan en dos etapas, en la primera se muestran los resultados descriptivos (porcentajes), se describen cada una de las preguntas que conforman las 7 dimensiones: programas de capacitación, participación del personal, instalaciones, cultura organizacional, desempeño ingresos y comunicación comprendidas en la investigación señalarlas y unas gráficas en las que se resaltan las preguntas más importantes de la investigación, en la segunda parte se pueden apreciar tablas de contingencias que comparan los siguientes resultados:

La antigüedad de la empresa, si cuenta con programas de capacitación y la importancia que tiene para estas empresas agrícolas planificar sus programas de capacitación.

Número de empleados y la existencia de programas de capacitación.

Productos que se cultivan versus la cantidad de programas de capacitación con que cuentan y la frecuencia con que ofrecen las sesiones de capacitación.

Así mismo se pueden apreciar gráficas en las que se resaltan los porcentajes más importantes de estas tablas de contingencia.

La presente investigación se realizó en los meses de Enero a marzo del 2014, se aplicó el instrumento (cuestionario) de manera intencional a 30 empresas agrícolas situadas en el Valle de San Quintín, Ensenada, Baja California, México. El instrumento consta de 7 dimensiones y 39 preguntas estructuradas, con una escala tipo Likert, la cual consta de 5 opciones de respuesta. La finalidad de la aplicación del cuestionario es conocer cómo se ha desarrollado la capacitación en los últimos 15 años dentro de las empresas agrícolas.

Para poder aplicar el cuestionario a estas empresas era necesario que tuvieran como mínimo 10 años dentro del mercado dedicándose directamente a la agricultura, después de tener capturadas todas las respuestas se procedió a ingresar estos datos al programa de SPSS, para poder conocer el alfa de Crombach y determinar si nuestros resultados son de valor importante y se le dio un tratamiento cuantitativo porque se utilizó la recolección de datos.

La muestra está conformada de la siguiente manera: los propietarios de las empresas agrícolas está conformado por el 70%, los Gerentes de Recursos Humanos con un 16.7% y finalmente los Gerentes de Inocuidad con un 13.3 %, el cuestionario se aplicó de manera personal a cada uno de los encuestados.

De acuerdo a los datos generales recabados de estas 30 empresas agrícolas cuentan con programas de capacitación para sus trabajadores, siendo un porcentaje de 40% el que muestra que se tienen suficientes programas de capacitación y una mínima representación del 23.3% manifiesta tener pocos programas de capacitación, el resultado positivo es que todas estas empresas si cuentan con programas de capacitación.

Las empresas agrícolas que se tomaron como muestra tienen una antigüedad de 20 años representada por un porcentaje del 33.3%, mientras que las empresas que tienen más de 22 años dentro del mercado está conformada por el 30% de la muestra, no obstante, el 30% lo conforman las empresas que tienen aproximadamente 15 años operando, y finalmente con una representación menor se encuentran las empresas con más de 25 años con un porcentaje del 6.7%, conformando así la muestra del 100%.

De acuerdo a los resultados obtenidos los productos que cultivan las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín son el 36.7% fresas, el 23.3% tomates y el 16.7% pepinos, 16.7% calabazas y 6.7% otros cultivos. Con respecto al número de empleados que tienen estas empresas agrícolas el 6.7% tiene entre 151 a 200 trabajadores, el 23.3% tiene de 201 a 251 trabajadores, el 70% tiene 251 a más trabajadores en sus campos agrícolas.

Hipótesis General de Investigación.

Hi: Existe una relación entre los programas de capacitación, participación del personal, instalaciones, cultura organizacional, desempeño, ingresos, comunicación y la eficiencia de la capacitación.

Ho: No existe una relación entre los entre los programas de capacitación, participación del personal, instalaciones, cultura organizacional, desempeño, ingresos, comunicación y la eficiencia de la capacitación.

Se acepta la hipótesis general de investigación y se rechaza la hipótesis nula, la hipótesis aceptada es gracias a las hipótesis específicas de investigación en la que se comprueba que si existe una relación entre los programas de capacitación, participación del personal, instalaciones, cultura organizacional, desempeño, ingresos, comunicación y la eficiencia de la capacitación.

Hipótesis específica número 1:

H1: Existe una alta eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín debido a los programas de capacitación con que cuentan.

Ho: No existe una alta eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín debido a los programas de capacitación con que cuentan.

De acuerdo al estudio realizado y a los datos obtenidos se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, ya que si existe una alta eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín y esto es gracias a los programas de capacitación que tienen estas empresas, esto se ve reflejado en los siguientes porcentajes ya que el 40% de los participantes afirmó que cuenta con suficientes programas de capacitación, así mismo el 36.7% afirma que tiene muchos programas de capacitación logrando con ellos un mejor rendimiento en lo laboral y esto es de acuerdo con Fernández (2000), quien define que “Los programas de capacitación sirven para establecer cuánto tiempo va a emplearse para completar cada actividad y por consiguiente establecer cuantos empleados se necesitaran para realizar esa cantidad de trabajo. Además, las normas de rendimiento permiten determinar el número de puestos y la cantidad de personal que se necesita para cumplir con el trabajo”.

Así mismo, para poder aceptar esta hipótesis es necesario describir lo importante que es realizar la detección de necesidades de capacitación, el 80% de los empresarios opinó que esta actividad es indispensable para la organización al momento de capacitar a sus trabajadores, de igual manera para poder aceptar esta hipótesis fue necesario medir la frecuencia de veces en que los empresarios capacitaban a sus trabajadores y el resultado obtenido es que el 60% de ellos capacita 5 veces o más a sus trabajadores.

Así mismo para el 73.3% de los empresarios es importante planificar sus programas de capacitación, ya que esto les permite conocer las actividades que se realizarán en cada una de las sesiones de capacitación, mientras que el 100% de los empresarios innova sus programas de capacitación y esto lo hace para hacer frente a las

necesidades reales del mercado así como también a las necesidades de capacitación detectadas en su empresa, un resultado importante obtenido es referente a quién prefieren ellos que imparta la capacitación: si un agente externo o un agente interno, los porcentajes obtenidos son que el 43% prefiere que sea una persona externa; ellos argumentan que es principalmente por la experiencia que tienen estas personas al haber estado en diferentes empresas así como la convivencia con trabajadores de empresas del mismo giro, mientras que el 70% de los empresarios opinó que para ellos es muy importante que la capacitación la imparta una persona que trabaje dentro de la organización, ellos argumentan que cuando es una persona interna, ésta ya conoce la forma de trabajar, los procesos, los procedimientos y todas aquellas actividades correspondientes a la empresa.

Hipótesis específica 2.

H1: La participación de todos los trabajadores agrícolas en la capacitación es indispensable para que sea eficiente.

Ho: Para el logro de la eficiencia de la capacitación no implica la participación de todos los trabajadores agrícolas.

Se acepta la hipótesis de investigación en la que la participación de los trabajadores es indispensable para que sea eficiente, y esto es gracias a los datos obtenidos y que se describen a continuación el 56.7% de los empresarios tiene muy buena participación de sus trabajadores al ofrecerles capacitación, y esto se ve reflejado en que cada vez hay más interés por parte de los participantes para adquirir y desarrollar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes. De acuerdo con Rebollo y Martí (2002) “La participación no es una finalidad en si misma sino un medio para conseguir algo, no es un mero cumplimiento formal, sino que debe ser comprendida como un derecho. Debe considerarse como un proceso en el que las personas conforman un grupo con el fin de obtener el logro, seguimiento y evaluación de objetivos”.

Otra forma para conocer el nivel de participación que tienen los trabajadores en las empresas agrícolas es evaluándolos después de cada sesión, esto permite conocer

el nivel de avance que ha tenido el trabajador antes y después de haber recibido la capacitación; y está representado por el 53.3% muy frecuentemente evalúa el desempeño de sus trabajadores después de las sesiones de capacitación, mientras que el 30% de ellos lo realiza de manera frecuente, un dato importante que se puede resaltar es que el 60% de los empresarios agrícolas opinó que existe mucho compromiso por parte de los trabajadores para capacitarse, mientras el 43% de los encuestados afirma que están de acuerdo en capacitar a sus trabajadores mientras trabajan por hora o por destajo, esto permite que los trabajadores conozcan de manera real las actividades que se deben mejorar o que se aplicarán en sus áreas de trabajo.

Hipótesis específica 3.

H1: Las instalaciones en las empresas agrícolas son inadecuadas para una capacitación eficiente.

Ho: La eficiencia de la capacitación se logra por las instalaciones adecuadas con que cuentan las empresas agrícolas.

se acepta la hipótesis en el cual las instalaciones en las empresas agrícolas son inadecuadas para una capacitación eficiente, y esto referente a los resultados mencionados en la hipótesis anterior en el cual los trabajadores están completamente de acuerdo en recibir la capacitación en sus áreas de trabajo, de acuerdo con la real academia española “Siempre que se hable de instalación se está haciendo referencia a elementos artificiales y no naturales, creados y dispuestos de tal manera por el hombre”, dentro de las empresas agrícolas las instalaciones no son un factor que limiten la eficiencia y la participación de los trabajadores y esto se puede ver reflejado ya que el 56.7% de los encuestados opinó que es muy buena la participación que se tiene de los trabajadores.

El nivel de comodidad que tiene el mobiliario de las empresas agrícolas para realizar las sesiones de capacitación es regular y está representado por el 63.3% de la participación de los empresarios, esto se debe principalmente a que las actividades relacionadas con la capacitación se realizan principalmente en sus áreas de trabajo y

esto está representado por el 60% de las opiniones de los empresarios, el 30% de los empresarios agrícolas si cuenta con instalaciones cómodas. Las instalaciones para la capacitación es un tema importante para los empresarios agrícolas ya que el 70% de ellos considera que es importante contar con área específica y cómoda para desarrollar actividades relacionadas con la capacitación por medio de videos, imágenes, etc.

Hipótesis específica 4.

H1: La eficiencia de la capacitación tiene amplia relación con la cultura organizacional.

Ho: La eficiencia de la capacitación no tiene relación con la cultura organizacional.

Se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, esto es más que nada por la forma de trabajar que tiene cada una de estas empresas, es importante mencionar que de acuerdo con Cujar y otros (2013) “la cultura organizacional es un estudio que evidenciará la forma en que trabajan las empresas y las conductas que sus miembros tomarán al enfrentarse a varias situaciones. También es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de colectividad”, para los empresarios agrícolas es importante la convivencia de sus trabajadores y esto está representado por el 63.3%.

Hipótesis específica 5.

H1: La eficiencia de la capacitación se logra mediante el desempeño de los trabajadores agrícolas.

Ho: La eficiencia de la capacitación no se logra mediante el desempeño de los trabajadores agrícolas.

Cuando se habla de desempeño es importante destacar que la motivación es uno de los principales factores que influirán a que el trabajador se desenvuelva de la mejor manera y de acuerdo con Bedodo V. & Gliglio C (2006), “El desempeño inicia estableciendo reconocimientos y correcciones en los contingentes ante las

desviaciones del desempeño. Es el activo más importante que se debe administrar y es recompensado por los logros alcanzados tanto a nivel de remuneración como de recompensas no monetarias”.

Se acepta la hipótesis de investigación en la cual la eficiencia de la capacitación se logra mediante el desempeño de los trabajadores agrícolas, esto es mediante los resultados obtenidos y se muestran a continuación, el 50% de los empresarios motiva a sus trabajadores con la finalidad de que estos participen en las sesiones de capacitación. El 40% de los participantes afirma que la manera de motivar a sus trabajadores es de manera monetaria logrando con ello mayor rendimiento en sus áreas de trabajo, el 60% de los empresarios afirma que la capacitación les ayuda a incrementar la productividad y finalmente el 63.3% opina que la capacitación le ayuda a competir en el mercado.

Hipótesis específica 6.

H1: El ingreso de los trabajadores tiene una relación directa con la eficiencia de la capacitación.

Ho: La eficiencia de la capacitación no es el resultado directo de los ingresos de los trabajadores agrícolas.

Se acepta la hipótesis en la que los ingresos de los trabajadores tienen una relación directa con la eficiencia de la capacitación, anteriormente se mencionó que los ingresos son la principal forma de motivar a los trabajadores para que se capaciten, logrando con ello mejorar sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes. La hipótesis se acepta de acuerdo a los porcentajes obtenidos y se describen a continuación, el 23.3% de los empresarios argumenta que las empresas mejoran mucho sus ingresos y de acuerdo con el 56.7% de la opinión de ellos afirma que los trabajadores mejoran muchos sus ingresos debido a que desarrollan de manera eficiente y eficaz cada una de sus actividades.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática por sus siglas INEGI (2013), “los ingresos es la cantidad de dinero que posee un individuo y

que la distribuirá para comprar un bien o un servicio de los cuales le generar mayor satisfacción o grado de bienestar en su vida.

Hipótesis específica 7.

H1: La comunicación dentro de las empresas agrícolas juega un papel fundamental en la eficiencia de la capacitación

Ho: La comunicación dentro de las empresas agrícolas no garantiza la eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas.

Se acepta la hipótesis de investigación en el que la comunicación dentro de las empresas agrícolas juega un papel fundamentalmente en la eficiencia de la comunicación, mientras tanto Castro (2006) define que “La comunicación se ve manifestada por ideas, emociones, sentimientos, pensamientos, imágenes, expresiones artísticas entre otras formas. Y obedecen a las necesidades intrínsecas del ser humano de vincularse con su medio recibiendo, transmitiendo y reproduciendo los estímulos que de ésta se producen, además es un proceso de comunicación en el que se utilizan símbolos de lenguajes los cuales se transmiten de generación en generación”.

La aceptación de esta teoría es gracias a los resultados obtenidos y se muestran a continuación: el 80% de los empresarios manifiesta que mantiene muy buena comunicación dentro de sus campos agrícolas, mientras que el 70% de los empresarios opinó que mantiene mucha retroalimentación durante las sesiones de capacitación, un punto importante dentro de la comunicación es darle seguimiento a los temas de capacitación que se les han ofrecido a los trabajadores y 63.3% de estos empresarios lo considera muy importante, logrando con este procedimiento conocer realmente si se están cumpliendo las expectativas y objetivos planteados en la planeación de los programas de capacitación.

4.2 TABLAS DE PORCENTAJES Y GRÁFICAS

DIMENSIÓN 1.- PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Tabla Número 23.

	Nada	Muy Pocos	Pocos	Suficientes	Muchos	Total
¿Existen programas de capacitación dentro de su empresa?			23.3%	40%	36.7%	100%

En la tabla número 23, Se puede observar que de acuerdo a los resultados obtenidos podemos apreciar que todas las empresas Agrícolas encuestadas en el Valle de San Quintín si cuentan con programas de capacitación y en efecto, el 40% de los informantes manifestó que tiene suficientes programas de capacitación, el 36.7% afirma que tiene muchos programas de capacitación, mientras que el 23.3% tiene pocos programas de capacitación. Ellos afirman que estos programas de capacitación les ayudan a mejorar el rendimiento laboral y mejorar el desempeño de sus trabajadores.

Tabla número24.

	Innecesario	Poco necesario	Regular	Muy Necesario	Indispensable	Total
¿Qué tan necesario considera detectar necesidades de capacitación en su empresa?				20%	80%	100%

Tabla 24. De acuerdo a los resultados obtenidos para las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín es muy necesario detectar las necesidades de capacitación puesto que con ello se logra determinar cuáles son las necesidades reales que tienen los trabajadores y mismos que beneficiarán a la empresa, el 80% que representa un alto porcentaje de los participantes afirma que es indispensable detectar estas necesidades y un bajo porcentaje representado por el 20% dice que es muy necesario, esto beneficia a las empresas a estructurar programas de capacitación que hagan frente a las necesidades reales que tienen las empresas.

Tabla número 25.

	1 vez	2 veces	3 veces	4 veces	5 o mas	Total
¿En promedio cuántas veces al año se capacita a su personal?		10%	6.7%	23.3%	60%	100%



Grafica número 1. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25 y Grafica número 1. De acuerdo a los resultados obtenidos la frecuencia con que las empresas agrícolas capacitan a sus trabajadores se distribuye de la siguiente manera: el 60% afirma que capacita 5 o más veces al año, el 23.3% manifestó que solo 4 veces capacita a sus trabajadores, el 10% dice que solo capacita 2 veces al año y finalmente un bajo porcentaje del 6.7% brinda la capacitación 3 veces por año, pero es importante precisar que esta frecuencia de capacitación que aplican las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín les ayuda a obtener mejores resultados laborales y el número de veces de capacitación está ligado con el ciclo de producción de cada cultivo.

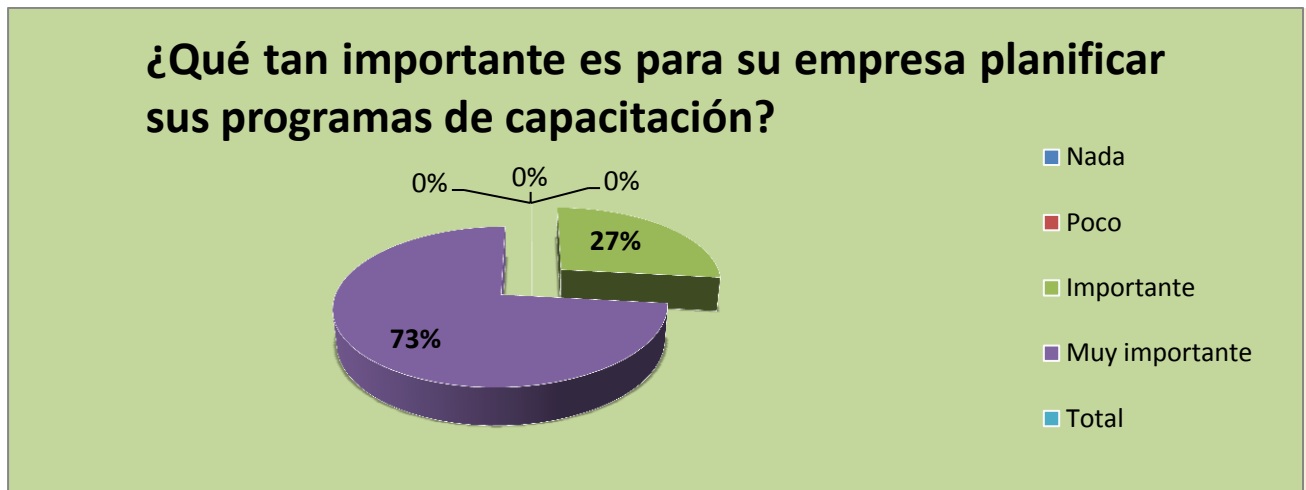
Tabla número 26.

	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Demasiado	Total
¿Qué tanto se cumple las expectativas del fin de la capacitación?			6.7%	63.3%	30%	100%

Tabla 26. Como se observa en la tabla el 63.3% afirma que se cumplen mucho las expectativas de la capacitación, además ellos agregan que esto se debe principalmente a que la empresa realiza la detección de necesidades de capacitación antes de realizar los programas anuales para capacitar a los trabajadores, el 30% respondió que se cumple demasiado, estos resultados permiten que la empresa pueda competir e incursionar con sus productos en mercados nacionales y extranjeros.

Tabla número 27.

	Nada	Poco	Regular	Importante	Muy importante	Total
¿Qué tan importante es para su empresa planificar sus programas de capacitación?				26.7%	73.3%	100%
¿Qué tan importante considera innovar los programas de capacitación?					100%	100%
¿Qué tan importante es para usted que la capacitación la imparta una persona externa?			53.3%	43.3%	3.3%	100%
¿Qué tan importante es para usted que la capacitación la imparta una persona de la misma empresa?			10%	20%	70%	100%



Grafica número 2. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Como se puede observar en la tabla con respecto a qué tan importante es para las empresas agrícolas planificar sus programas de capacitación el 73.3% afirma que para ellos es muy importante ya que de esta manera ellos pueden organizar los temas y las sesiones que impartirán, el 26.7% dice que para ellos es muy importante planificar estos programas.

El 100% de los participantes afirma que es muy importante innovar los programas de capacitación ya que las necesidades que se detectan son distintas en cada ciclo de producción en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín.

El 43.3% respondió que para ellos es importante que lo imparta una persona externa ya que de esta manera esta persona proporciona sus experiencias y conocimientos que trae de otras empresas agrícolas, un porcentaje menor representado por el 3.3% afirma que para ellos es muy importante.

Como se puede apreciar en la tabla, el 70% de los participantes afirma que para ellos es muy importante que la capacitación la imparta una persona de la misma empresa porque de esta manera la persona conoce los procesos y procedimientos que se realizan en la empresa, además también conoce a los trabajadores que va a capacitar.

DIMENSION 2.- PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

Tabla número 28.

	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Total
¿Cómo califica la participación de los empleados al ofrecerles capacitación?			6.7%	36.7%	56.7%	100%

Tabla 28. Como se observa en la tabla, la participación que demuestran los trabajadores al estarse capacitando es positiva, el 56.7% de los encuestados afirma que es muy buena la participación de los trabajadores y esto se ve reflejado en el desarrollo de sus actividades, el 36.7% respondió que es buena la participación y un porcentaje menor afirma que la participación es regular. Los encuestados respondieron que cada vez existe más interés por parte de los trabajadores agrícolas por capacitarse, además que dentro de las sesiones de capacitación dan a conocer sus dudas e inquietudes referentes a los temas que se imparten.

Tabla número 29.

	Nada	Poco	Regular	Frecuente mente	Muy Frecuentemente	Total
¿Con qué frecuencia se analiza el desempeño de los jornaleros después de la capacitación?			16.7%	30%	53.3%	100%

Tabla 29. De acuerdo a la opinión de los encuestados el 53.3% analiza muy frecuentemente el desempeño de los trabajadores agrícolas con la finalidad de calificar qué tan efectiva fue la capacitación para los trabajadores, el 30% respondió que los analiza de manera frecuente y el 16.7% afirma que solo los analiza de manera regular. Cabe mencionar que los encuestados opinan que analizar el desempeño es positivo para las empresas agrícolas puesto que les permite realizar la retroalimentación y poder aprovechar al máximo los programas de capacitación con que cuentan.

Tabla número 30.

	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Demasiado	Total
¿Qué tanto compromiso existe de los jornaleros para capacitarse?			23.3%	60%	16.7%	100%
¿Qué tan de acuerdo están en capacitarse los jornaleros cuando están trabajando por hora?		20%	20%	43.3%	16.7%	100%
¿Qué tan de acuerdo están en capacitarse los jornaleros cuando están trabajando por destajo?	3.3%	20%	26.7%	43.3%	6.7%	100%
¿Qué tanto toma en cuenta las opiniones de los empleados en temas de interés que desean conocer		23.3%	26.7%	26.7%	23.3%	100%

Tabla 30. Como se puede apreciar según la opinión de los encuestados, el 60% afirma que existe mucho compromiso por parte de los trabajadores agrícolas para capacitarse, el 23.3% respondió que el compromiso es regular, y un porcentaje del 16.7% dice que el compromiso es demasiado debido a que estos trabajadores desean estar más capacitados para realizar sus actividades y así poder ascender de puesto.

El 43.3% de los encuestados afirma que los trabajadores están muy de acuerdo en capacitarse cuando están trabajando por hora, porque de esta manera ellos están aprendiendo temas relativas a sus áreas de trabajo sin que se vean perjudicados sus ingresos por el tiempo de la duración de las sesiones de capacitación, el 20% respondió que los trabajadores están poco de acuerdo, luego con el mismo porcentaje manifestaron que les parece regular ya que para los trabajadores es importante capacitarse cuando estén realizando actividades que requieran de mayor cuidado y finalmente el 16.7% respondió que están demasiado de acuerdo en capacitarse cuando están trabajando por hora.

El 43.3% de los encuestados afirman que los trabajadores están muy de acuerdo en capacitarse cuando están trabajando por destajo ya que en esta modalidad es cuando ellos perciben más ingresos y al capacitarse ellos mejoran su rendimiento, el 26.7% respondió que ellos consideran que para los trabajadores es regular capacitarse cuando trabajan por destajo, el 20% considera que los trabajadores están poco de acuerdo, y el 6.7% un bajo

porcentaje dice que están demasiado de acuerdo en capacitarse cuando están trabajando en esta modalidad.

El 26.7% de los encuestados respondió que ellos toman mucho en cuenta la opinión de los trabajadores en temas de interés que desean conocer ya que de esta manera se adquieren más conocimientos; además que esto da como resultado que los trabajadores sigan participando con la empresa, el 26.7% respondió que toma en cuenta la opinión de los trabajadores de manera regular, el 23.3 toma demasiado en cuenta la opinión de los trabajadores y el 23.3% dice que toma poco en cuenta la opinión de los trabajadores, ellos afirman que esto se debe a que se enfocan a desarrollar sus programas de acuerdo a las detección de las necesidades de capacitación.

DIMENSIÓN 3.- INSTALACIONES

Tabla número 31.

	Incomodo	Poco cómodo	Regular	Cómodo	Muy Cómodo	Total
¿Qué tan adecuado es el mobiliario del área en donde se imparte la capacitación?			63.3%	30%	6.7%	100%

Tabla 31. Como se puede apreciar en la tabla de las empresas agrícolas encuestadas en el Valle de San Quintín, el 63.3% respondió que el mobiliario del área donde se brinda la capacitación es regular y esto se debe a que a capacitación la brindan en sus áreas de trabajo, el 30% opinó que las áreas con que cuentan son cómodas y finalmente, el 6.7% dice que el mobiliario es muy cómodo.

Tabla número 32.

	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Demasiado	Total
¿Con qué frecuencia se ofrece la capacitación dentro de las áreas de trabajo?		3.3%	23.3%	60%	13.4%	100%
¿Qué tan acondicionada está el área en donde se imparte la capacitación?	6.7%		36.7%	50%	6.7%	100%

Tabla 32. Como se puede apreciar en la tabla, el 60% de los encuestados respondió que la frecuencia con que ofrece la capacitación dentro de las áreas de trabajo es mucha, y esto se debe principalmente a que la capacitación consiste en transmitir información tanto teórica como práctica para la realización de sus actividades, incluso para los trabajadores es más conveniente que la capacitación sea en sus áreas de trabajo ya que de esta manera se pueden visualizar las actividades futuras que se deberán realizar, es más el 23.3% dice que es regular la frecuencia de capacitar a los trabajadores dentro de sus áreas de trabajo, ellos opinan que en ocasiones es mejor tener a las personas en áreas más cómodas con la finalidad que los trabajadores se centren más en los temas que se imparten, el 13.4% respondió que para ellos es demasiado frecuente capacitarlos en sus áreas de trabajo y el 3.3% dice que es poco frecuente capacitarlos en sus áreas de trabajo.

Tabla número 33.

	Nada	Poco	Regular	Importante	Muy importante	Total
¿Qué tan importante es tener un área específica para las sesiones de capacitación?			13.3%	70%	16.7%	100%

Tabla 33. El 70% de los participantes respondió que es importante para ellos contar con área específica para ofrecer la capacitación a los trabajadores agrícolas, el 16.7% afirma que es muy importante contar con una área específica, y el 13.3% lo considera regular, puesto que consideran que la capacitación se debe realizar en sus áreas de trabajo.

Tabla número 34.

	Nada variado	Poco variado	Regular	Variado	Muy variado	Total
¿Cómo es la diversidad de etnias que tiene dentro de su empresa?			16.7%	66.7%	16.7%	100%
¿Qué tanta diversidad de religiones tiene dentro de su empresa?	10%		80%	10%		100%

Tabla 34. La diversidad de etnias con que cuentan las empresas agrícolas encuestadas en el Valle de san Quintín son las siguientes: 66.7% respondió que es muy variado, el 16.7% afirma que es muy variado y finalmente el 16.7% dice que es regular la variación que se tiene, pero cabe recalcar que esto no impide que las personas se capaciten y participen en las sesiones que se ofrecen.

DIMENSIÓN 4.- CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla número 35.

	Nada	Poco	Regular	Difícil	Muy Difícil	Total
¿Qué tanto se le dificulta capacitar al personal por la diversidad de etnias que tiene su empresa?	16.7%	40%	43.3%			100%
¿Qué tanto se le dificulta capacita al personal por la diversidad de religiones que tiene su empresa?	50%	13.3%	36.7%			100%

Tabla 35. Como se observa en la tabla, las dificultades a las que se enfrentan por la diversidad de etnias dentro de las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín son las siguientes: el 43.3% respondió que la dificultad es regular, el 40% afirma que es poca la dificultad y el 16.7% opinó que no existe dificultad para capacitar a los trabajadores ya que sus programas están diseñados tomando en cuenta las características de los trabajadores.

Tabla número 36.

	Nada	Poco	Regula rmente	Frecuente mente	Muy Frecuente mente	Total
¿Con qué frecuencia reúne a su personal para promover la convivencia dentro de su empresa?		20%	63.3%	10%	6.7%	100%

Tabla 36. Como se observa en la tabla, el 63.3% de los encuestados opinó que reúne de manera regular a sus trabajadores para promover la convivencia, el 20% los reúne muy poco, el 10% los reúne frecuentemente y solo el 6.7% de los encuestados lo hace muy frecuentemente.

DIMENSIÓN 5.- DESEMPEÑO

Tabla 37.

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Demasiado	Total
¿Qué tanto cree usted que la motivación facilite la capacitación del personal de su empresa?				50%	50%	100%
¿Qué tanto se motiva a los empleados con incentivos monetarios para que proporcionen mayor rendimiento en sus labores?			26.7%	43.3%	30%	100%
¿Con qué frecuencia la empresa utiliza los medios publicitarios internos para anticipar los temas que se impartirán en la capacitación?	43.3%	20%	23.3%	10%	3.3%	100%
¿Qué tanto la capacitación incrementa la productividad?		3.3%		60%	36.7%	100%
¿Qué tanto evalúa la productividad diaria?		3.3%	13.3%	56.7%	26.7%	100%
¿Qué tanto le ayuda la capacitación para competir dentro del mercado?				36.70%	63.30%	100%

Grafica número 3. Fuente: Elaboración propia.

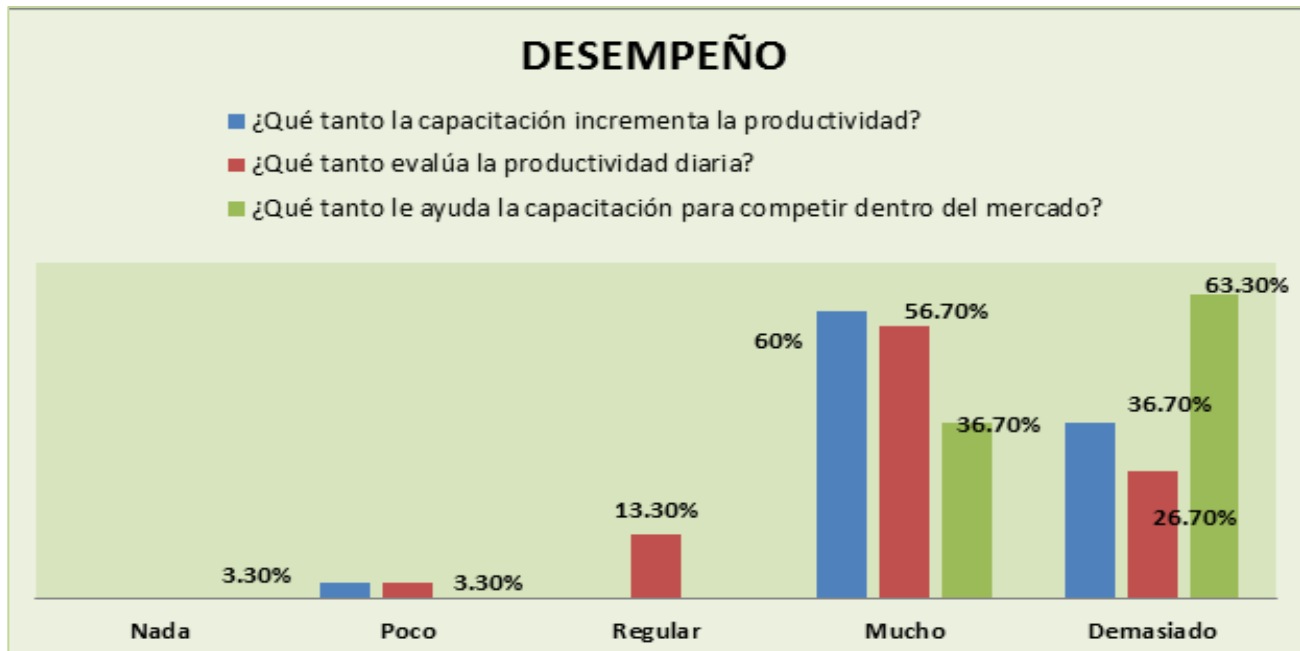


Tabla 37. Como se puede apreciar en el cuadro el 50% de los encuestados afirma que la motivación facilita demasiado que los trabajadores decidan capacitarse y el 50% restante opinó que la motivación facilita en mucho que los trabajadores deseen asistir y participar en las sesiones de capacitación, ellos responden que los resultados de la motivación son positivos y además le permite a la organización obtener mejores resultados de sus trabajadores agrícolas.

El 43.3% de las empresas agrícolas encuestadas opinó que se le motiva mucho con incentivos monetarios a los trabajadores para que estos proporcionen mayor rendimiento, el 30% de respondió que es demasiado lo que se les motiva a los trabajadores y con un porcentaje bajo del 26.7% opinan que la motivación monetaria se realiza de manera regular pero sin dejar de tomar en cuenta la importancia que esta tiene para los trabajadores

El 43.3% de los participantes encuestados respondió nunca utilizan los medios publicitarios para dar a conocer los temas que se impartirán, el 23.3% respondió que los utiliza de manera regular, mientras que el 20% de ellos hace poco uso de estos medios para dar a conocer los temas que se impartirán, el 10% los utiliza mucho y solo el 3.3% respondió que los utiliza demasiado y esto les permite a los trabajadores a estar preparados antes de que inicien las sesiones de capacitación.

Como se puede apreciar en el cuadro el 60% respondió que la capacitación les ayuda mucho a incrementar la productividad de sus trabajadores, mientras que el 36.7% respondió que es demasiado lo que la capacitación ayuda a incrementar la productividad y un porcentaje del 3.3% dice que el incremento de la productividad es poco.

El 56.7% de los encuestados respondió que es mucha la evaluación que realizan de la productividad diaria de los trabajadores, el 36.7% afirma que es demasiada la evaluación de los trabajadores, el 13.3% opinó que la evaluación de la productividad lo realizan de manera regular y finalmente el 3.3% de los encuestados respondió que es muy poca la evaluación que realizan, tomando en cuenta estos porcentajes obtenidos cabe resaltar que para las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín realmente consideran la evaluación de la productividad como un punto que posiblemente le ayude a detectar necesidades de capacitación.

Como se observa en el cuadro el 63.3% respondió que la capacitación les ayuda demasiado a competir dentro del mercado y el 36.7% opino que le ayuda mucho a participar, es importante resaltar que ellos opinan que la participación en el mercado es cada vez mejor pues las empresas ofrecen productos con características de mayor calidad y mejor presentación.

DIMENSION 6.- INGRESOS

Tabla número 38.

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Demasiado	Total
¿Qué tanto se incrementa los ingresos de la empresa al capacitar al personal?	23.3%	10%	40%	23.3%	3.3%	100%
¿Qué tanto les ayuda la capacitación a los trabajadores para ascender de puesto?	10%	33.3%	33.3%	16.6%	6.7%	100%
¿Qué tanto mejoran los ingresos de los trabajadores al capacitarse?		10%	26.7%	56.7%	6.7%	100%

Tabla 38. El 40% de los encuestados de las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín opinaron que de manera regular se incrementan los ingresos de la empresa al capacitar a los trabajadores, el 23.3% opinó que se incrementan mucho los ingresos de la empresa y esto es gracias a que la capacitación de los trabajadores agrícolas permite mayor participación en el mercado, el 23.3% opinó que no se incrementan los ingresos de la empresa, el 10% opinó que el incremento es poco y solo un bajo porcentaje del 3.3% respondió que es demasiado el incremento de sus ingresos.

Como se puede apreciar en el cuadro el 33.3% de los encuestados opinó que de manera regular la capacitación permite a los trabajadores a ascender de puesto ya que esto depende de las oportunidades que haya en cada una de las empresas, el 33.3% afirma que es poco, el 16.6% respondió que es mucho lo que la capacitación les ayuda a los trabajadores a tener un nuevo puesto, el 10% afirma que la capacitación no les ayuda a ascender de puesto si no que la finalidad de la capacitación es para que los trabajadores puedan desarrollar de manera eficiente sus actividades, y solo el 6.7% respondió que les ayuda demasiado a poder ascender a otros puestos.

El 56.7% opinó que los ingresos se mejoran mucho al recibir capacitación pues les permite a los trabajadores realizar mejor sus labores y obtener mayor retribución económica, el 26.7% opinó que los ingresos de los trabajadores mejoran de manera regular, el 10% dice que es poco la mejora que se pueden obtener y solo el 6.7% afirma que los trabajadores mejoran demasiado sus ingresos.

DIMENSIÓN 7.- COMUNICACIÓN.

Tabla número 39.

	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Total
¿Cómo califica la comunicación dentro de sus campos agrícolas?				20%	80%	100%

Tabla 39. La comunicación que se ejerce dentro de los campos es muy buena y está representada con el 80% de los participantes, el 20% respondió que la comunicación es buena, **y esto permite conocer todas las inquietudes, dudas y sugerencias que los trabajadores** agrícolas tienen con respecto a los temas de capacitación que se imparten.

Tabla número 40.

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Demasiado	Total
¿Qué tanto utiliza a traductores de algún dialecto indígena en las sesiones de capacitación?	56.7%	20%	23.3%			100%
¿Qué tanto se ejercita la retroalimentación durante las sesiones de capacitación?		3.3%	23.3%	70%	3.3%	100%

Tabla 40. Como se puede apreciar el 56.7% de los encuestados manifestó que no utiliza traductores para realizar la capacitación, el 23.3% respondió que el uso de traductores se da de manera regular, mientras que solo el 20% afirma que haber utilizado en pocas ocasiones a los traductores y esto se debe principalmente a la diversidad de etnias que se tiene dentro de las empresas agrícolas y, a que dentro de esas etnias, las mayoría tiene la posibilidad de comunicarse en idioma español, lo que debería facilitar y eficientar el proceso de comunicación, y por ende, la capacitación misma.

Tabla número 41.

	Nada	Poco	Regular	Importante	Muy Importante	Total
¿Qué tan importante considera dar seguimiento a los temas de capacitación que proponen los trabajadores?			10%	63.3%	26.7%	100%

Tabla 41. El 63.3% de los informantes opina que para ellos es importante darle seguimiento a los temas de capacitación que se ofrecen dentro de su empresa, ya que de esta manera se puede conocer si realmente se están cumpliendo las expectativas de los programas de la capacitación, el 26.7% opinó que para ellos es muy importante darle seguimiento a los temas de capacitación que se imparten, y solo el 10% dice que ellos lo consideran de regular importancia.

Tabla número 42.

	Deficientes	Poco eficientes	Regular	Eficientes	Muy Eficientes	Total
¿Qué tan eficiente han sido los métodos utilizados para capacitar al personal?			10%	63.3%	26.7%	100%

Tabla 42. Como se puede apreciar en la figura el 63.3% afirma que los métodos utilizados para desarrollar la capacitación han sido eficientes, el 26.7% respondió que han sido muy eficientes y solo el 10% dice que los métodos han sido eficientes de manera regular.

Tabla número 43.

	Muy bajo	Bajo	Regular	Elevado	Muy elevado	100%
¿Cómo califica el nivel de analfabetismo de los jornaleros de su empresa?		6.7%	50%	40%	3.3%	100%

Tabla 43. El analfabetismo que se tiene dentro de las empresas agrícolas encuestadas en el Valle de San Quintín se está dando de manera regular de acuerdo a la opinión de los encuestados que representan el 50%, el 40% dice que todavía existe un elevado analfabetismo dentro de sus campos, el 6.7% de los informantes opina que el analfabetismo

es bajo y finalmente el 3.3% dice que el analfabetismo es elevado y esto se debe a que algunas de las personas emigran de estados del sureste del país y en su mayoría estos no cuentan con ningún nivel académico. Siendo este un factor importante en la capacitación es importante resaltar que los resultados se evalúan de acuerdo al desarrollo de actividades que demuestran los trabajadores.

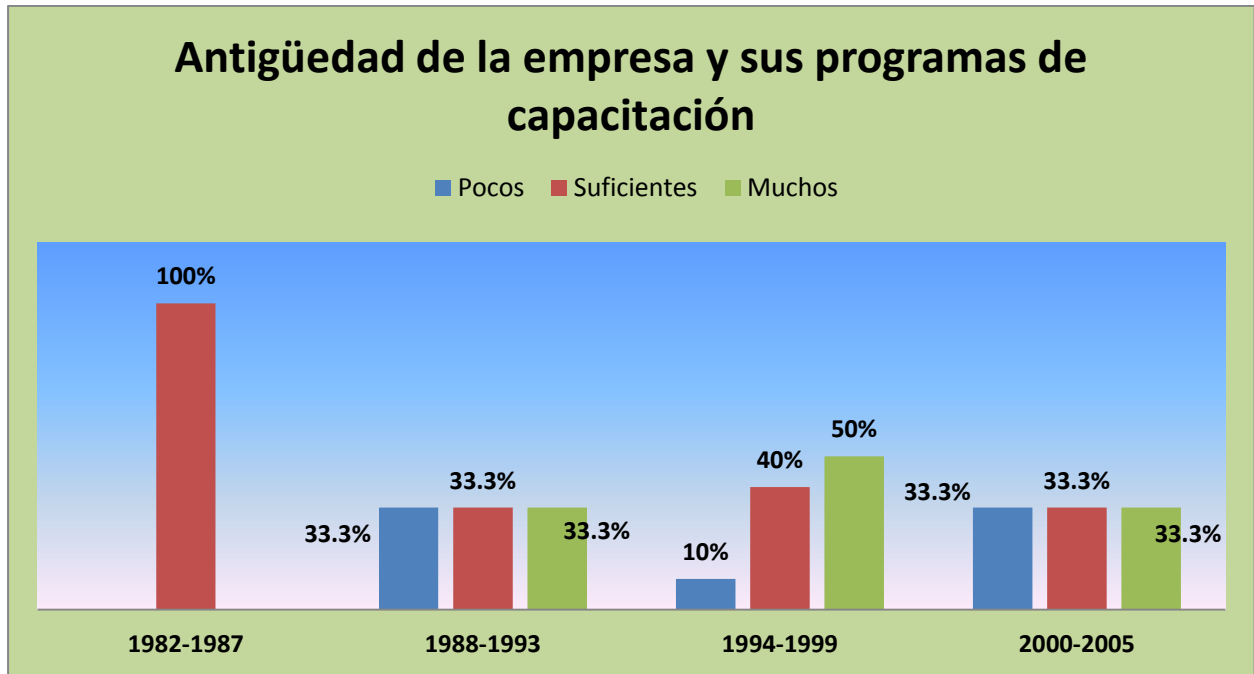
4.3 Tablas de contingencias y gráficas.

Tabla número 44. Antigüedad de la empresa y la existencia de programas de capacitación.

Tabla de contingencia de la antigüedad de la empresa y la cantidad de programas de capacitación con los que cuenta

Antigüedad de la empresa	Cantidad de programas de capacitación Existen programas de capacitación dentro de su empresa			
	Pocos	Suficientes	Muchos	Total
1982-1987		100%		100%
1988-1993	33.3%	33.3%	33.3%	100%
1994-1999	10%	40%	50%	100%
2000-2005	33.3%	33.3%	33.3%	100%

Tabla número 44. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos recopilados.



Gráfica número 4.

Tabla 44 y gráfica 4. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que las empresas agrícolas que tienen más de 27 años tienen suficientes programas de capacitación, mientras que las empresas de 20 años tienen muchos programas de capacitación, no obstante las empresas más jóvenes que tienen menos 14 años dentro del mercado manifestaron que ellos tienen suficientes programas de capacitación, es importante resaltar que las empresas siendo jóvenes o más antiguas no dejan darle importancia al hecho de tener programas de capacitación dentro de su empresa.

Tabla 45.- Número de empleados y la cantidad de programas de capacitación.

Tabla de contingencia del número de empleados y los programas de capacitación dentro de las empresas

Número de empleados	Existen programas de capacitación dentro de su empresa			
	Pocos	Suficientes	Muchos	Total
50 - 100	50%	50%		100%
101-150	60.0%	20.0%	20.0%	100%
151-200	27%	36%	36%	100%
201-251		42.9%	57.1%	100%
251 a más		60.0%	40.0%	100%

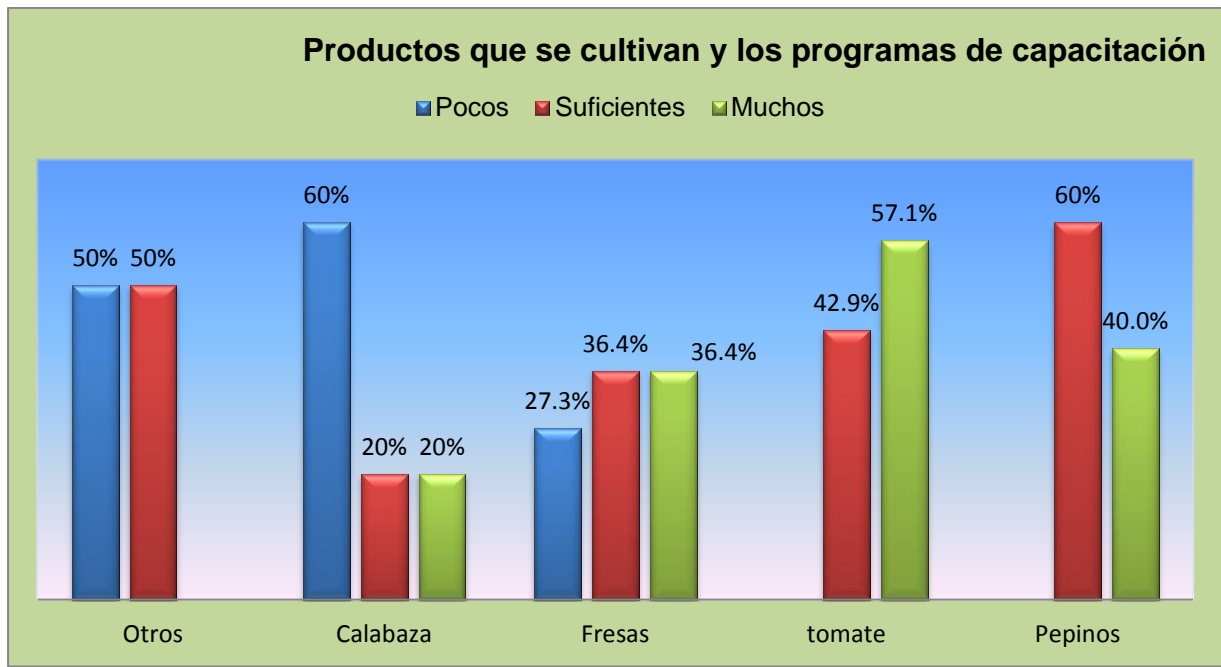
Tabla 45. Como se observa en la tabla las empresas agrícolas que tienen entre 201 a 251 trabajadores tienen muchos programas de capacitación, lo que permite que estas empresas puedan satisfacer las necesidades detectadas, así mismo las empresas que tienen entre 50 y 100 trabajadores cuentan con suficientes programas de capacitación.

Tabla 46.- Productos que cultivan y la existencia de programas de capacitación.

Tabla de contingencia de productos que se cultivan ¿Existen programas de capacitación dentro de su empresa?

Productos que cultivan	¿Existen programas de capacitación dentro de su empresa?			
	Pocos	Suficientes	Muchos	Total
Otros	50%	50%		100%
Calabaza	60%	20%	20%	100%
Fresas	27.3%	36.4%	36.4%	100%
Tomates		42.9%	57.1%	100%
Pepinos		60%	40.0%	100%

Tabla número 46. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos.



Grafica Número 5. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos.

Tabla 46 y grafica 5. Como se observa en la tabla las empresas agrícolas que cultivan pepinos tienen suficientes programas de capacitación y está representado por el 60%, mientras que los que cultivan tomates tienen un porcentaje del 57.1% con muchos programas de capacitación, no obstante el 36.4% de los participantes que cultivan fresas opinó que tienen suficientes programas de capacitación, es importante resaltar que de acuerdo a los datos obtenidos el resultado importante es que cada vez más agricultores se preocupan por tener manuales de capacitación para sus trabajadores.

Tabla 47.- Antigüedad de la empresa y la importancia de planificar los programas de capacitación.

Tabla de contingencia de antigüedad de la empresa y ¿Qué tan importante es para su empresa planificar los programas de capacitación?

Antigüedad de la empresa	¿Qué tan importante es para su empresa planificar los programas de capacitación?		
	Importante	Muy importante	Total
1982-1987		100%	100%
1988-1993	44%	56%	100%
1994-1999	20%	80%	100%
2000-2005	26.7%	73.3%	100%

Tabla número 47. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos.

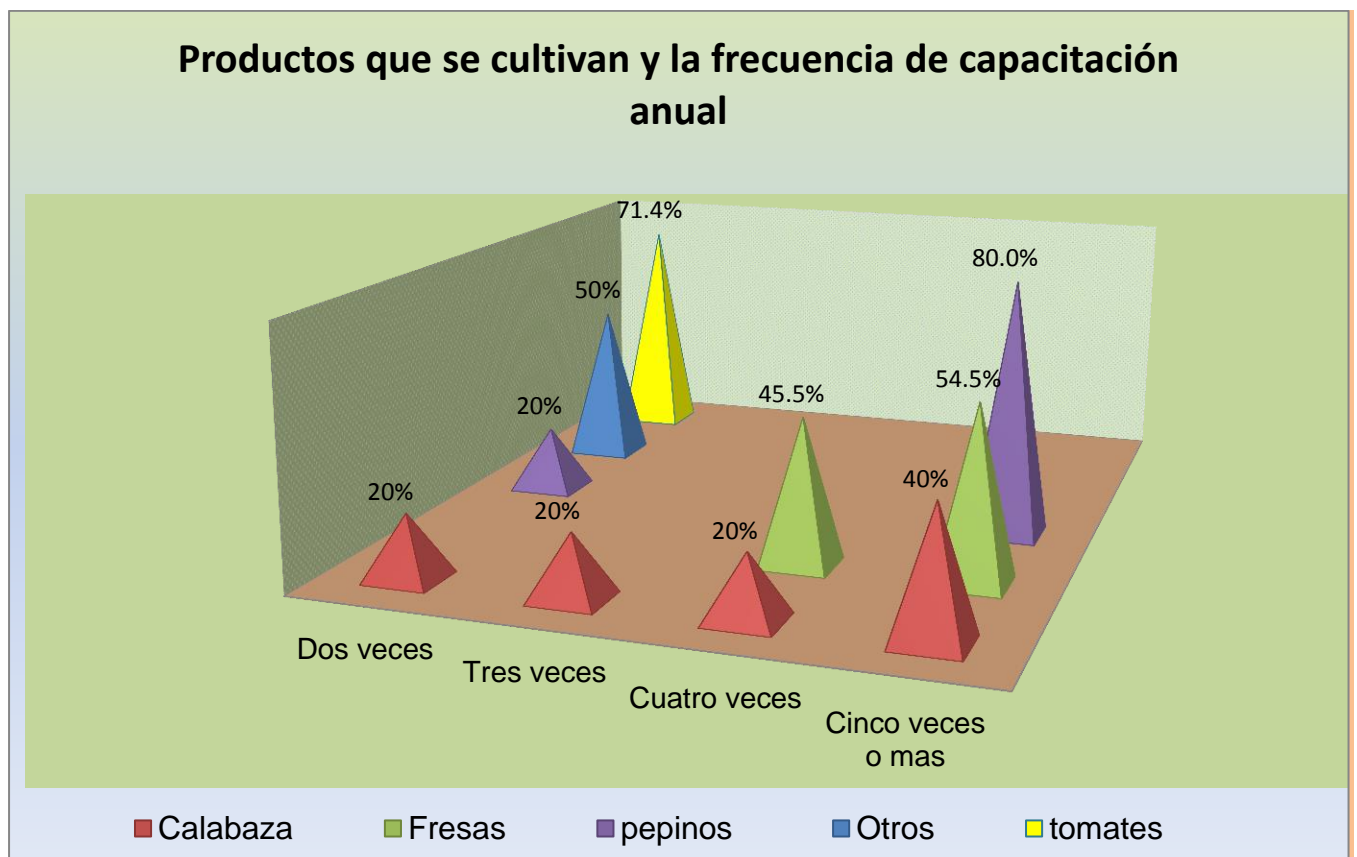
Tabla 47. Como se observa en la tabla un porcentaje del 100% de las empresas que tienen aproximadamente 27 años dentro del mercado afirman que para ellos es muy importante planificar sus programas de capacitación, al igual las empresas agrícolas que tienen menos de 14 años dentro del mercado consideran que es muy importante planificar los programas de capacitación y está representado por el 73.3% de los participantes, mientras que las empresas agrícolas que tienen más 14 años en el mercado y con participación del 80% considera que es muy importante planificar los programas de capacitación.

Tabla 48.- Productos que cultivan y la frecuencia de capacitación anual.

Tabla de contingencia de productos que se cultivan ¿En promedio cuántas veces al año se capacita al personal de su empresa?

Productos que cultivan	¿En promedio cuántas veces al año capacita la personal de su empresa?				Total
	Dos veces	Tres veces	Cuatro veces	Cinco veces o mas	
Otros	50%			50%	100%
Calabaza	20%	20%	20%	40%	100%
Fresas			45.5%	54.5%	100%
Tomate		14.3%	14.3%	71.4%	100%
Pepinos	20%			80.0%	100%

Tabla número 48. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos.



Gráfica número 6. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos.

Tabla 48 y Gráfica 6. Como se observa en la tabla las empresas agrícolas productoras de pepinos con un porcentaje del 80% de los participantes afirmó que capacita cinco veces o más a sus trabajadores, mientras que los productores de tomate con un porcentaje del 14.3% solo los capacita tres veces al año, así mismo los productores de fresas los capacitan cinco veces o más y está representado por el 54.4%, y finalmente los productores de calabaza los capacitan tres veces o más.

Tabla 49.- Productos que cultivan y la frecuencia en que se analiza el desempeño después de la capacitación.

Tabla de contingencia de productos que se cultivan ¿Con qué frecuencia se analiza el desempeño de los trabajadores agrícolas después de la capacitación?

Productos que cultivan	¿Con qué frecuencia se analiza el desempeño de los jornaleros después de la capacitación?			Total
	Regular	frecuentemente	muy frecuentemente	
Otros	50%		50%	100%
Calabaza	40%	40%	20%	100%
Fresas	18%	18%	63.6%	100%
tomate		43%	57.1%	100%
Pepinos		40%	60%	100%

Tabla número 49. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos.

Tabla 49. De acuerdo a los datos obtenidos se puede apreciar que las empresas agrícolas de pepinos con un alto porcentaje del 60% muy frecuentemente analizan el desempeño de sus trabajadores después de ofrecerles la capacitación, representando un medio porcentaje se encuentran las empresas agrícolas productoras de fresas con un porcentaje del 63.6% en el que ellos afirma que frecuentemente analizan el desempeño de sus trabajadores y finalmente las empresas agrícolas productoras de tomates que frecuentemente realizan las evaluaciones está conformado por el 43%.

Tabla 50.- Productos que cultivan y la participación en el mercado.

Tabla de contingencia de productos que se cultivan ¿Qué tanto le ayuda la capacitación para competir dentro del mercado?

Productos que cultivan	¿Qué tanto le ayuda la capacitación para competir dentro del mercado?		
	Mucho	Demasiado	Total
Otros	50%	50%	100%
Calabaza	40%	60%	100%
fresas	45.5%	54.5%	100%
tomate	14.3%	85.7%	100%
Pepinos	40%	60%	100%

Tabla número 50. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos.

Tabla 50. Como se puede apreciar en la tabla la capacitación le ayuda a las empresas agrícolas productoras de pepinos a tener mayor participación en el mercado; esto es, de acuerdo a que el 60% de los participantes afirman que les ayuda demasiado, mientras que el 85.7% de los agricultores tomateros afirma que al capacitar a los trabajadores su participación dentro del mercado es demasiado, y finalmente el 45.5% de los encuestados productores de fresas afirma que les ayuda mucho a participar en el mercado.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

En este capítulo se presentan las conclusiones de la presente investigación de la eficiencia de la capacitación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín, después de constatar los resultados con la hipótesis de investigación , a continuación se mencionan las limitaciones que se tuvieron para poder realizar esta investigación, así mismo se plantean algunas investigaciones futuras que se pueden realizar tanto en el Valle San Quintín como en otros Valles con características similares a este.

El Valle de San Quintín es un área de importante actividad agrícola y por ende una de las principal generadora de empleos para las personas que radican en el Valle así como para a aquellas personas que vienen a trabajar de manera temporal. En primer lugar, se presentó la evidencia práctica de la eficiencia de la capacitación, se demostró que los programas de capacitación, participación del personal, la cultura organizacional, desempeño, ingresos y comunicación, contribuyen a lograr la eficiencia de la capacitación.

La agricultura es la principal actividad de exportación que se desarrolla por ser una zona rural y ser la fuente principal de ingresos de familias que migran de la zona sureste del país. En este sentido el análisis que se presenta en la región, permite identificar particularidades en cuanto a la capacitación de los trabajadores agrícolas, los resultados de las inversiones que están haciendo los empresarios agrícolas a esta actividad les ayuda a mejorar el capital humano con que cuentan, así mismo la participación que se tiene de los trabajadores es realmente alta, lo que motiva a otras empresas de la misma región a adoptar estas mismas actividades.

Particularmente al hacer una detección de necesidades de capacitación se logró conocer las necesidades reales que tienen estas empresas así como las necesidades particulares de los integrantes, mismos que deben ser cubiertas en cada una de las sesiones de capacitación que se les brinda.

Por otra parte, resulta también importante señalar que la mayoría de las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín cuentan con programas de capacitación, por tal razón existe una percepción positiva y de la importancia que es capacitar a los trabajadores agrícolas, y que se respalda con la inversión que hacen estos empresarios, pues de acuerdo a la investigación esta actividad les permite tener mayor participación dentro del mercado, con productos de mayor calidad, mejor presentación, que va más allá del valor agregado de cada uno de los productos que cada empresa ofrece al mercado.

Cabe mencionar que uno de los impactos más significativos que tiene capacitar a los trabajadores agrícolas es que ellos incrementan sus ingresos, así mismo ellos mejoran su desempeño, y esto se puede determinar gracias a que los propietarios de estas empresas agrícolas evalúan el desempeño de sus trabajadores antes y después de haberles ofrecido capacitación.

Otro hallazgo significativo es la participación que se tiene por parte de los trabajadores para asistir a las capacitaciones, así mismo como a la retroalimentación que se desarrolla dentro de cada sesión, esto es principalmente con la finalidad de aclarar las dudas que tienen los trabajadores agrícolas, y lograr con ellos fortalecer el aprendizaje.

El estudio realizado en estas empresas agrícolas que cuentan con una trayectoria mayor a 10 años, nos permite conocer el dinamismo que tiene el mercado, así como las exigencias que tienen los clientes, la capacitación se ha ido desarrollando de acuerdo al crecimiento que ha tenido cada una de estas empresas, gracias a esto se puede conocer la eficiencia de la capacitación con que cuentan estas empresas agrícolas.

Estos hallazgos permiten reforzar la idea de que la capacitación puede ser un medio para mejorar el desarrollo y desenvolvimiento de las empresas agrícolas que están en el Valle de San Quintín, logrando un nivel de competitividad con respecto a empresas del mismo giro, que cultivan el mismo producto y que se encuentran en otras regiones del país o en el extranjero.

5.2 Oportunidades de estudio (Investigaciones Futuras).

Se necesita hacer un análisis y un estudio para conocer las condiciones laborales en que se encuentran los trabajadores agrícolas, para poder realizar la investigación es necesario contar con la participación de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social del Valle de San Quintín.

Se necesita hacer una investigación más profunda de cada uno de los programas de capacitación que se ofrecen en cada una de las empresas agrícolas, con la finalidad de crear una alianza entre ambas, para lograr que en el Valle se cuente con capital humano altamente capacitado.

Es imperativo hacer un estudio sobre el problema de seguridad social en el Valle de San Quintín y para esto es necesario trabajar de manera conjunta con el Instituto Mexicano del Seguro Social y conocer el nivel de protección social que tienen los jornaleros agrícolas en sus áreas de trabajo.

Otro aspecto importante en el que se puede trabajar a profundidad es el trabajo infantil, con la finalidad de conocer las condiciones reales, y esto puede ser con la ayuda y respaldo de instituciones como la Secretaria del Trabajo y Previsión Social del Valle de San Quintín.

Un tema importante de investigación en el que se puede trabajar es en los campamentos agrícolas que hay en el Valle de San Quintín, con la finalidad de conocer a profundidad la calidad de vida que tienen estos trabajadores agrícolas y sus familias.

Otro aspecto importante puede ser aplicar el cuestionario de elaboración propia, con la finalidad de conocer la eficiencia de la capacitación dentro de empresas agrícolas que se encuentran en otros Valles agrícolas.

Se puede hacer una investigación en las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín con la finalidad de conocer y erradicar el trabajo infantil.

CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA

Abravanel, H., Ariga, K., Kurosawa, M., Ohtake, F. Sasaki, M. & Yamane, S. (1988). *Cultura Organizacional*. Bogotá: Legis. (2010).Pp. (784). Disponible en: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1641024>.

Aguilar, M. (2010). El marco legal de la capacitación en México. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. 2da edición. España: Granica. ISBN 978950641-477-1.

Anguiano, M.E. (1991), "Jornaleros agrícolas migrantes en Baja California", *Nueva Antropología*, vol. XI, núm. 39, México.

Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.

Arias, L. N. (2005) Febrero; Comunicación: Principio activo en las relaciones humanas, *adminístrate hoy*, 130, 13.

Arrondo, R. y Méndez, C. (2014). Un análisis internacional de la política retributiva del CEO. *Universia Business Review*. ISSN: 1698-5117.

Arrula, C. A. (2006). Curso de capacitación y desarrollo. Cap2. Gestipolis. www.gestipolis.com. 2006. Fecha de consulta 27 de octubre del 2014.

Astorga, L. E. (1985), *Mercado de trabajo rural en México: La mercancía humana*. México, D.F., Ediciones Era S.A.

Baptista, R. (2012). Comunicación Organizacional: simetrías y asimetrías en la era de la globalización. Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación. Quito: CIESPAL, (núm. 118, junio 2012): pp. 48-51. ISSN: 1390-1079.

Barrón P. & Antonieta, M. (2005), "Los trabajadores mexicanos en los mercados de trabajo agrícolas de USA y Canadá. El caso de los jornaleros en Salinas, Greenfield y Watsonville, California, USA y Sincoe, Ontario, Canadá", *Revista Mexicana de Estudios Canadienses (Nueva Época)*, Junio. núm. 009, México, pp. 49-72.

Becker, G., S. (1964). Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago: The University of Chicago Press, c1993.

Bedodo V. & Gliglio C. (2006). Motivación Laboral y Compensaciones: Una investigación de orientación Teórica. Tesis de licenciatura Universidad de Chile, Santiago.

Benavides, L. (2008). ¿Hacia dónde va la educación? AZ. Revista de Educación y Cultura. Año I, Número 14. México.

Blake, O. (1997). La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina. 2da Edición.

Bohlander, G., Sherman, A., Snell, A. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición.

Bonilla, G. C. (2001). Comunicación escrita en la empresa. Argentina. Granica Vergara. México. Trillas.

- Brito, L., Hernández, A. & Cruz, A. (2009). Un acercamiento teórico a la capacitación de directivos y reservas en dirección de salud. *Revista habanera de Ciencias Médicas*, vol. 8, núm. 2, abril-junio, pp. 1-10. Universidad de Ciencias Médicas de la Habana Ciudad la Habana, Cuba.
- Burke, W. (1992). *A Causal Model of Organizational Performance and Change*, (*Teachers College, Universidad de Columbia*) y George H. Litwin (*The Graduate Center*), en el *Journal of Management* (Vol.18, No. 3, 523-545).
- Cabral, A. (2004). "Curso de capacitación normativa en los agronegocios". *Revista Mexicana de Agronegocios*. Vol. VIII, núm. 14. Enero-junio. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México.
- Cabral, A. (2004). Las figuras asociativas como alternativas en los Agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*. Vol. VIII, núm. 15, julio-diciembre. Pp. 378-389. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C., Torreón, México.
- Campbell, D., Epstein, M. & Martínez-Jerez, A. (2010). *Implicit Control Mechanisms and Organizational Learning*. Mimeo Harvard Business School.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño por competencias. *Desempeño por competencias*. Vol. 7, núm. 13, noviembre. Pp. 139-150. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Rosario, Argentina.
- Castro, I. & Moreno L. Z. (2006). *El modelo educativo y teorías relevantes*. Universidad La Salle Pachuca Mexico: Trillas
- Chiavenato, I. ((2005). *Introducción a la teoría gerencial de la administración*. Mexico: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1987). *Administración del Recurso Humano*. 8va. Edición. Datos tomados de una Empresa real con ayuda del Recursos Humanos, medición y desarrollo. 35 ENCICLOPEDIA SALVAT, 11, edición, 1473. 81. Mc Graw Hill.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (consultado en Noviembre del 2014).

Contreras, O., Carrillo, J., García, H. & Olea, J. (2006). Desempeño laboral de las maquiladoras. Una evaluación de la seguridad en el trabajo en Frontera Norte, vol. 18, núm. 35, Tijuana, Enero-Junio, pp. 55-86.

Cujar A., Ramos C. & Hernández H. (2013). *Estudios Gerenciales* 29 (2013) 350-355 consultadas el 02 de noviembre del 2014 en: www.elsevier.es/estudios_gerenciales.

Cujar, A., Vertel, C., Helman, E. & López, J. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Universidad de Córdoba, Montería, Colombia.

De Censo, D. & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Primera edición. México. LIMUSA. ISBN: 968-18-5910-3.

Delaney, John T, Huselid, Mark A (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*. Vol.39, Iss. 4; pp. 949-969.

Denegri, M. (2005). Proyectos de aula interdisciplinarios y re profesionalización de profesores: un modelo de capacitación. *Estudios pedagógicos*. Vol. 31, núm. 1. Valdivia.

Dessler, G. (2001). *Administración del personal*. Prentice Hall Inc. Upper Sanddle River, New Jersey USA, octava edición.

Diccionario enciclopédico Quillet, tomo II, Finsu Panamá S.A., 1972.

Drucker, P. (1995). Gerencia para el futuro. Bogotá: Norma. Fine, S.A., Holt, A. & Hutchinson, M. (1975). Functional Job Analysis: An Annotated Bibliography. Methods for Manpower Analysis, 10. The W. E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan.

Farías, G., Pedraza, N. y Lavín, J. (2013). Gestión de un programa de capacitación en línea para el desarrollo de habilidades y capacidades TIC en profesores de negocios. Revista electrónica de Investigación educativa. Vol. 15, núm. 1. Cd. Victoria, Tamaulipas, México.

Federov, A. (2003). Como programar un curso: Guía para evaluar y auto programa del curso, Editorial Tecnológica, Costa Rica. ISBN: 9977-66-152-9.

Félix M., Puerta G. & González E., (2014), Características del capital humano que permiten un desempeño productivo en las empresas maquiladoras de Magdalena y Santa Ana, Sonora, México. Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 9, Number 2. Vol. 9 Issue 2, p898-902. 5p. ISSN: 19310285.

Fernández, M. (1999). Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Fletcher, S. (2000). Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales. Editorial Panorama. México. DF.

Gallardo, E., Marques, L. & Gisbert, M. (2011). La importancia de las competencias TIC en el marco del PRONAFCAP. EDUTEC. Revista electrónica de Tecnología Educativa. Núm. 36, junio, <http://edutec.rediris.es/revelec2/revelec36> ISSN"1135P9250.

García, G., Hernández, A., & Wild, R. (1994). "Innovación en la empresa y dinámica de negociación". AGENCIA CANADIENSE DE DESARROLLO INTERNACIONAL (ACDI) (Santiago, OIT/ACDI).

García, R. (2000). Pequeño Larousse en Color. México. Editorial Larousse.

García, E., García, G., Félix, B. & Bello, R. (2012). Evaluación del impacto de la capacitación con lógica difusa. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 22 N° 1, 2014, pp. 41-52

Gary, D. (2001). *Administración de personal*. Octava edición. México. Prentice Hall. ISBN 968-444-488-5.

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.87-S211d/658.87-S211d-Capitulo%20II.pdf>

Geilfus, F. (1997). 80 Herramientas para el Desarrollo Participativo: diagnóstico, Planificación, monitoreo, evaluación. El Salvador: Prochamate-IICA. Disponible en http://econegociosagricolas.com/ena/files/Rde_oe_80_Herramientas_metodos_IICA_parte1.pdf. Consultado el 18 de enero 2006.

Grensing, L. (1989). "Motivar sin dinero: Mas fácil de lo que parece", en A. Dale Timpe, Plaza y Janes. Barcelona.

Gómez, L., Tello, M. & López, G. (2014). La Capacitación y la Motivación laboral como Factor de Importancia para el Logro de Objetivos Organizacionales

Gore, E. (1998). La educación en la empresa. Editorial Granica.

Guzmán, S. & Sánchez, P. (2006). Efectos de un programa de capacitación de profesores en el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico en estudiantes universitarios en el Sureste de México. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8 (2). Consultado el día de mes de año en: <http://redie.uabc.mx/vol8no2/contenido-guzman.html>

- Herzberg, F, Mausner, B & Snyderman B. (1959). "The motivation to work". (Dept. Psychology, Western Reserve Univ., Cleveland. OH and Dept. Psychology. Beaver College, Glenside, pp. 157. Nueva York.
- Huertas, J. A. (2008). Las teorías de la motivación desde el ámbito de lo cognitivo y lo social. Palmero, F. & Martínez, F. Motivación y Emoción. Madrid: McGraw-Hill.
- IMCO. Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. (2005) Situación de la competitividad de México 2004: hacia un pacto de competitividad. [http://imco.org.mx/imco/docbase/capitulosPublicaciones/archivoCapitulo\(74\)](http://imco.org.mx/imco/docbase/capitulosPublicaciones/archivoCapitulo(74))
- IMCO. Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. (2007). Situación de la competitividad en México 2006: punto de inflexión. [http://imco.org.mx/imco/docbase/archivosPublicaciones/archivoPublicacion\(2\).pdf](http://imco.org.mx/imco/docbase/archivosPublicaciones/archivoPublicacion(2).pdf)
- INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo Agrícola, Ganadero y Forestal (2007). VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal: síntesis metodológica / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.-- México: INEGI, c2013.
- Kirkpatrick D. (1999). Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Barcelona: Ediciones EPISE, pp. 289. Barcelona, España.
- Lacarra, P. (1997). La Capacitación Laboral y su Influencia en el Desempeño Profesional. Trabajo Magister Scientiarum. Facultad de Administración. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.
- Laville J.L. (1991). Pour une typologie des formes de participation. Travail; 24:29-42.

Leidecker, J, & HALL, J. (1989). Motivación y ejercicio docente en la educación superior: una aproximación conceptual *Educare*, vol. 14, núm. 48, enero-junio, 2010, pp. 21-27 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.

Lescano, L. (2013). ¿Cómo desarrollar un proceso de capacitación con orientación al servicio para los empleados?. *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. XVII, N° 1. PP. 23-40. Lima, Perú.

Ley Federal del Trabajo, (consultado en Noviembre del 2014).

Locke, E. A. (1969). "Purpose without consciousness: A contradiction". *Psychological Reports*, 21, pp. 991-1009.

Locke, A. & Latham, P. (1985). "The application of goal setting to sports" en *Journal of Sport Psychology*, 1985 7, 205-222.

López, J. G. (2006). Aportaciones de la teoría de las atribuciones causales a la comprensión de la motivación para el rendimiento escolar. *Ensayos: Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, (21), 217-232.

Marín, A. & Velasco M. (2005). Condiciones Motivacionales y desarrollo de carrera. *Revistas científicas de America Latina y el Caribe*, España, Portugal 97, 67.

Martínez, A. (2010). La evaluación del desempeño papeles psicólogo. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, vol. 31, núm. 1, enero-abril, pp. 85-96, Madrid, España.

Martínez, A. & Nosnik A. (2002). *Comunicación Organizacional Práctica. Manual gerencial*. Mexico, D.F.: Trillas.

- Martínez, E. & Ladisloa, L. (2011). La comunicación organizacional y la prevención de conflictos en las organizaciones. Un enfoque en las instituciones de salud. (Spanish). Abril-Junio, Vol. 25, Número 2 pp 115-122.
- Maslow, A. H. (1954). "Motivación y personalidad". Barcelona, Sagitario
- McGregor, D. (1885). "The human side of Enterprise" en MIT Press, Cambridge. New York: McGraw-Hill.
- McClellan, C. (1989). "Estudio de la motivación Humana", Madrid Narcea.
- McConnell, C., Campbell R. & BRUE, Stanley L. (2005). Economics: Principles, problems, and policies. McGraw-Hill. Boston.
- Mejía, Y., Rodríguez, M. & Hernández, A. (2013). Importancia estratégica del capital intelectual en la industria manufacturera de la región sureste del estado de Coahuila, México. Revista Internacional Administración & finanzas. Vol. 7, núm.4, Coahuila, México.
- Mercado, S. (2003). *Administración aplicada, teoría y práctica*. Primera parte, 2ª edición, Ed. Limusa, México, 2003, pp. 493-494.
- Mesa, J. (2004). "El modelo Zener: un enfoque sistémico de la capacitación de los recursos humanos en la empresa". <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/modzener.htm>
- Moreno Mena, Jose A. (1999), "Flexibilización y precariedad en los mercados de trabajo agrícolas de Baja California" en *Primer Foro de trabajo en el campo michoacano*, CIDEN.
- Muñoz, C. (2006). Los recursos humanos y su importancia para el desarrollo sectorial. Gestión Turística, núm. 6, junio, pp. 39-45, Universidad Austral de Chile Valdivia, Chile.

- Naranjo, M. (2005). Perspectivas sobre la comunicación. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación". Volumen 5, Número 2. Universidad de Costa Rica. ISSN 1409-4703.
- Olmos, R. (2000). Enfoque de sistemas a la capacitación. Revista seguridad en acción, (Desarrollo de la eficacia en los RRHH, Facultad de economía. USACH.
- Padilla, R. y Juárez, M. (2007). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. CEPAL - SERIE Estudios y perspectivas – Sede Subregional de la CEPAL en México. Unidad de Comercio Internacional e Industria S E R I E estudios y perspectivas México, D. F., mayo, ISBN: 92-1-322911-9.
- Páez, I. (2012). Capital humano, redes externas e innovación en la industria colombiana. Estudios gerenciales, Vol. 28, edición especial, junio, pp. 81-107. Colombia.
- Pain, A. (1993). Cómo evaluar las acciones de capacitación. Ediciones Granica. Javier Vergara. Argentina.
- Pascual, J. & Rebollo, O. (2005). Participación y desarrollo comunitario en medio urbano. Experiencias y reflexiones. Construyendo ciudadanía. 7. IEPALA Editorial / CIMAS. España.
- Payuna, A. & Romero, J. (2005). La maquila (fragmentación de los procesos productivos) y su impacto sobre las remuneraciones a los factores Problemas del Desarrollo. Problemas del desarrollo Revista Latinoamericana de Economía. Vol. 36, núm. 141. México.

Pérez, E., Macías, E., Vázquez, E., Anaya, C., Castillo V. & Cárdenas, A. (2014). La capacitación especializada como estrategia de competitividad en una empresa maquiladora del sector electrónico.

Pinto R. (2000). Planeación Estratégica de Capacitación. Publisher: México: McGraw-Hill. Pp. 123-124.

Priego H., Espíritu R., Hernández L. & Padilla A. (2013). Análisis de la gestión de los recursos humanos que aplican las pequeñas y medianas empresas de servicio. Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 8 y Number 1.

Queris, M., Almirall, A., Capote, L. & Robinia, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA Ingeniería Industrial, vol. XXXIII, núm. 2, mayo-agosto, pp. 161-174 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. Disponible en <http://buscon.rae.es.f.rael/>
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/07_DuenasGarcia_M80.pdf

Rebollo, O y Martí, J. (2002). “Eines per a la participació ciutadana: bases, mètodes i tècniques”. Organisme Autònom Flor de Maig. Diputació de Barcelona. Comisión presidencial de transparencia y gobierno electrónico- COPRET © 2014.

Reyes, A. (2000). Administración del Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. Mexico. P. 127.

Reza, C. (2007). Evaluación de la capacitación en las organizaciones, 1ª edición, Ed. Panorama, México, pp. 17.

Rionda, J. (2001). Trabajo, remuneración y productividad (Cómo establecer la cuota de remuneración justa al trabajo en base a su productividad marginal). Acta Universitaria. Vol. 11, núm. 2, agosto, Guanajuato, México.

Robles, G. & Alcérreca, J. (2000). Enfoque interdisciplinario. Administración. Addison Wesley Longman. México.

http://bibadm.ucla.edu/ve/edocs_baducla/tesis/P323.pdf

Rodríguez, J. (2003). La evaluación del Aproximación desde un desempeño: Perspectiva de género. CIENCIA Y SOCIEDAD. Vol. XXVIII, núm. 2, abril-junio. Universidad de Santiago de Chile.

Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (2001). "The science of training: A decade of progress". Annual Review of Psychology. 52; pg 471-491.

Sánchez, P. (2006). Efectos de un programa de capacitación de profesores en el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico en estudiantes universitarios en el Sureste de México. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 8, núm. 2. Mérida, Yucatán, México.

Samuelson, A., Nordhaus, S. & William, D. (1986). Economía. McGraw-Hill INTERAMERICANA DE MÉXICO, México.

Selamé, T. y Martínez E. (2007) Programa de capacitación para microempresarios y trabajadores independientes.

Sierra, C. (2006). Metodología para medir el impacto de las acciones. Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia. Percepción de la calidad según usuarios de IPS`s objeto del Programa de reorganización, rediseño y modernización de redes prestadoras de servicios de salud: línea de base para evaluar el impacto del Programa. Medellín: Facultad Nacional de Salud Pública "Héctor Abad Gómez" Universidad de Antioquia, Octubre, pp. 90.

- Sílceo A. (1993). Capacitación y Desarrollo de Personal. México D.F.: Limusa Noriega Editores.
- Siliceo, A. (1996). Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Cuarta edición, Ed. Limusa, México, pp. 151-152.
- Silvestrin, C., Godoi, E. & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. Signo y Pensamiento 51, volumen XXVI, julio – diciembre, pp. 26-37, Sao Leopoldo, RS, Brasil.
- Simonassi, L. (2014). Capacitación Laboral: Análisis con el Diagrama de Causas y Efecto. Temas de Management, 7, 18-22.
- Soto B. (2003). Derecho del trabajo (en línea). OIT disponible en; <http://www.ilo.org/public/spanish>
- Stoner; James y Otros, (1996). Administración 6ª. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A.
http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P323.pdf
- Thayer P. (1997) A rapidlu channging world: some implications for training systems in the year 2001 and beyond en Salas, E. y Cannon-Bowers, J. (2001). "The science of training: A decade of progress". Annual Review of Psychology, 52; pg 471-491.
- Thompson, M., Petear, F., Gamble, J. & Lonnie, A. (2008). Administración estratégica. Teorias y casos. Decimoctava edición, McGraw Hill.
- Toro, A. (2002). Desempeño y productividad. Medellín: cincel Turner, L.y Hodges, M. (1992), Global Shakeout, World Market Competition. The Challenges for Business and Government, Londres, Century Business

- Varela, O. (2003). Competencias y desempeño humano: mito o realidad. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (30) 97-108, núm. 30, pp. 97-108, Bogotá, Colombia.
- Velasco, L. (2000), Imágenes de violencia desde la frontera México-Estados Unidos: Migración indígena y trabajo agrícola, *El Cotidiano*, UAM-Azcapotzalco año/vol. 16, núm. 101, Mayo-Junio, México, pp. 92-102. 89.
- Werther, W. & Davis, K. (2007). *Administración de personal y recursos humanos*. Quinta edición. México. Mac Graw–Hill.
- Zarazúa, J. y Espinosa, E. (2010). Las técnicas de simulación en el proceso de la capacitación del personal como parte de un sistema complejo. *Administración y Organizaciones* 25, Año 13, diciembre, pp. 81-96.
- Zheng, C., Hyland, P. & Soosay, C. (2007). Training practices of multinational companies in Asia. *Journal of European industrial training*. Vol. 31, núm. 6, pp. 472-494.
- Zloliniski, C. (2010). "Economic Globalization and Shifting Capital-Labor Relations in Baja California's Export-Oriented Agriculture." In *The Anthropology of Unions*. Edited by Paul Durrenberger and Karaleah Reichart. University Press of Colorado.
- Zloliniski, Christian (2010) "Water Wars Agribusiness, Social Conflict, and Political Mobilization in a Rural Community." Unpublished manuscript. Department of Sociology and Anthropology, University of Texas at Arlington.

INTERNET

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/9069/1/11.pdf>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/3107/1/CALIDADENELSERVCAPACITACIÓN.pdf>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/5497/1/A9.9.pdf>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/8481/1/73.pdf>

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/07_DuenasGarcia_M80.pdf

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/5497/1/A9.9.pdf>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/5497/1/A9.9.pdf>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/9069/1/11.pdf>

Capacitación. BuenasTareas.com. Recuperado 11, 2009

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Capacitaci%C3%B3n/41019.html>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/9069/1/11.pdf>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/13003/1/Tesis%20Paulin%20Rojas%20Alinka.pdf>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/12076/1/CREDITOCONSUMO.pdf>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/8481/1/73.pdf>

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.87-S211d/658.87-S211d-Capitulo%20II.pdf>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/183/1/TESSobera.pdf>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/07_DuenasGarcia_M80.pdf

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/5497/1/A9.9.pdf>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/9069/1/11.pdf>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/5497/1/A9.9.pdf>

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/07_DuenasGarcia_M80.pdf

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/10842/1/CP2011%20G343a.pdf>

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo8.htmMonog>

<http://www.monografias.com/trabajos7/cofi/cofi.shtmlrafías.com>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/5497/1/A9.9.pdf>

[http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/183/1/TESSobe
ra.pdf](http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/183/1/TESSobe
ra.pdf)

CAPÍTULO 7: ANEXOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS EN SAN QUINTÍN



Soy estudiante de **LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**. El objetivo es recopilar información sobre la capacitación dentro de las empresas agrícolas en el Valle de San Quintín, los datos recabados serán para uso académico y se manejarán con mucha discreción.

Puesto del informante: _____
Año de inicio de actividades de la empresa: _____
Número aproximado de empleados: _____
Productos agrícolas que cultivan: _____

Programas de capacitación

1. **¿Existen programas de capacitación dentro de su empresa?**
a) Nada b) muy pocas c) pocas d) suficientes e) muchos
2. **¿Qué tan importante es para su empresa planificar los programas de capacitación?**
a) Nada b) poco c) regular d) importante e) muy importante
3. **¿Qué tan importante considera innovar sus programas de capacitación?**
a) Nada b) poco c) regular d) importante e) muy importante
4. **¿En promedio cuantas veces al año se capacita al personal de la empresa?**
a) 5 o más b) 4 veces c) 3 veces d) 2 veces e) 1 vez
5. **¿Qué tan necesario considera detectar necesidades de capacitación en su empresa?**
a) Innecesario b) poco necesario c) regular d) muy necesario e) indispensable
6. **¿Qué tan importante es para usted que la capacitación la imparta una persona externa?**
a) Nada b) poco c) regular d) importante e) muy importante
7. **¿Qué tan importante es para usted que la capacitación la imparta una persona de la misma empresa?**
a) Nada b) poco c) regular d) importante e) muy importante
8. **¿Qué tanto se cumplen realmente las expectativas del fin de la capacitación?**
a) Muy poco b) poco c) regular d) mucho e) demasiado

Participación del personal

9. **¿Qué tanto compromiso existen de los jornaleros para capacitarse?**
a) Nada b) poco c) regular d) mucho e) demasiado
10. **¿Qué tan de acuerdo está en capacitar a los jornaleros cuando están trabajando por horas?**
a) Muy poco b) poco c) regular d) mucho e) demasiado
11. **¿Qué tan de acuerdo está en capacitar a los jornaleros cuando están trabajando por destajo?**

a) *Muy poco* b) *poco* c) *regular* d) *mucho* e) *demasiado*

12. **¿Cómo califica la participación de los empleados al ofrecerles capacitación?**

a) *muy mala* b) *mala* c) *regular* d) *buena* e) *muy buenas*

13. **¿Con que frecuencia se analiza el desempeño de los jornaleros después de la capacitación?**

a) *Muy frecuentemente* b) *frecuentemente* c) *regularmente* d) *poco* e) *nada*

14. **¿Qué tanto toma en cuenta las opiniones de los empleados de temas de interés que desean conocer?**

a) *Nada* b) *muy poco* c) *regular* d) *mucho* e) *demasiado*

Instalaciones

15. **¿Qué tan acondicionada está el área en donde se imparte la capacitación?**

a) *Nada* b) *poco* c) *regular* d) *acondicionado* e) *muy acondicionado*

16. **¿Qué tan adecuado es el mobiliario del área donde se imparte la capacitación?**

a) *Incómodo* b) *poco cómodo* c) *regular* d) *cómodo* e) *muy cómodo*

17. **¿Qué tan importante es tener un área específica para las sesiones de capacitación?**

a) *Nada* b) *poco* c) *regular* d) *importante* e) *muy importante*

18. **¿Con que frecuencia se ofrece la capacitación dentro de las áreas de trabajo?**

a) *Muy poco* b) *poco* c) *regular* d) *mucho* e) *demasiado*

Cultura organizacional

19. **¿Cómo es la diversidad de etnias que tiene dentro de su empresa?**

a) *Nada variado* b) *poco variado* c) *regular* d) *variado* e) *muy variado*

20. **¿Qué tanto se le dificulta capacitar al personal por la diversidad de etnias que tiene su empresa?**

a) *Nada* b) *poco* c) *regular* d) *difícil* e) *muy difícil*

21. **¿Qué tanta diversidad de religiones tiene en su empresa?**

a) *Nada* b) *poco* c) *regular* d) *mucho* e) *demasiado*

22. **¿Qué tanto se le dificulta capacitar al personal por la diversidad de religiones que tiene?**

a) *Nada* b) *poco* c) *regular* d) *difícil* e) *muy difícil*

23. **¿Con que frecuencia reúne a su personal para promover la convivencia dentro de su empresa?**

a) *Nada* b) *poco* c) *regularmente* d) *frecuentemente* e) *muy frecuentemente*

Desempeño

24. **¿Qué tanto cree usted que la motivación facilite la capacitación del personal de su empresa?**

a) *Nada* b) *poco* c) *regular* d) *mucho* e) *demasiado*

25. ¿Qué tanto se motiva a los empleados para proporcionen mayor rendimiento en sus labores?
 a) Nada b) poco c) regular d) mucho e) demasiado
26. ¿Qué tanto se les motiva a los empleados con incentivos monetarios al incrementar su desempeño?
 a) Nada b) poco c) regular d) mucho e) demasiado
27. ¿Con que frecuencia la empresa utiliza los medios publicitarios internos para anticipar los temas que se impartirán en la capacitación?
 a) Nada b) poco c) regular d) mucho e) demasiado
28. ¿Qué tanto la capacitación incrementa la productividad?
 a) Nada b) poco c) regular d) mucho e) demasiado
29. ¿Qué tanto evalúan la productividad diaria?
 a) Nada b) poco c) regular d) mucho e) demasiado
30. ¿Qué tanto le ayuda la capacitación para competir dentro del mercado?
 a) Nada b) poco c) regular d) mucho e) demasiado

Ingresos

31. ¿Qué tanto se incrementan los ingresos de la empresa al capacitar al personal?
 a) Nada b) poco c) regular d) mucho e) demasiado
32. ¿Qué tanto le ayuda la capacitación a los trabajadores para ascender de puesto?
 a) Nada b) poco c) regular d) mucho e) demasiado
33. ¿Qué tanto mejoran los ingresos de los trabajadores al capacitarse?
 a) Nada b) poco c) regular d) mucho e) demasiado

Comunicación

34. ¿Cómo califica la comunicación dentro de sus campos agrícolas en su empresa?
 a) Muy buena b) buena c) regular d) mala e) muy mala
35. ¿Qué tanto utiliza a traductores de algún dialecto indígena en las sesiones de capacitación?
 a) Nada b) poco c) regular d) mucho e) demasiado
36. ¿Qué tanto se ejercita la retroalimentación durante las sesiones de capacitación?
 a) Muy poco b) poco c) regular d) mucho e) demasiado
37. ¿Qué tan importante considera dar seguimiento a los temas de capacitación que proponen los trabajadores?
 a) Nada b) poco c) regular d) importante e) muy importante
38. ¿Cómo califica el nivel analfabetismo en los jornaleros de su empresa?
 a) Muy bajo b) bajo c) regular d) elevado e) muy elevado
39. ¿Qué tan eficiente han sido los métodos utilizados para capacitar al personal?
 a) deficientes b) poco eficientes c) regular d) eficientes e) muy eficientes

MUCHAS GRACIAS

QUE TENGA UN EXCELENTE DÍA!!!!

Área de estudio.

