



SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Hermosillo

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“ ANÁLISIS, EVALUACIÓN, Y DISEÑO DEL PROGRAMA
DE CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE
ALTO DESEMPEÑO, DENTRO DEL INSTITUTO
SONORENSE DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA ”**

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

LIC. BRENDA LUCERO ZARCO PEÑA

Directora:

M.A. MARTHA CECILIA TERÁN CONTRERAS

Hermosillo Sonora, México
2019

Fecha: 13 agosto



ISO 9001:2015
Sistema de Gestión de Calidad Certificado



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Hermosillo

SECCION: DIV. EST. POS. P.TCV
No. OFICIO: 02/017/18.
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN
DE TESIS.

21 de Junio de 2018

C. IRREDA LUÉCRO ZARCO PEÑA,
PRESENTE.

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre "**ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO, DENTRO DEL INSTITUTO SONORENSE DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA**", que presenta para el examen de grado de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseariole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

DRA. MARTHA ESTELA DÍAZ MUÑOZ
SECRETARIA

M.A. MARTHA CECILIA TERÁN CONTRERAS
DIRECTORA

M.C.F. CARMEN ADOLFO RIVERA CASTILLO
VOCAL

M.C.F. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE HERMOSILLO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO

ICS Fm0007



Av. Tumbucá, s/n Col. El Salvarán, C.P. 83170
Hermosillo, Sonora, Tel: 52 52 2 416 500 ext. 136
e-mail: deji@hermosillo.tecn.mx
www.tecn.mx
www.ics.tecn.mx



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme culminar algo que en los últimos meses parecía difícil, agradezco a mi esposo Carlos Güiriza por ser mi motor para continuar preparándome, por su apoyo incondicional y motivación.

A mi madre Loida de Zarco por su amor incondicional y apoyo, a mi familia por siempre estar al pendiente y motivándome.

A mi amiga Carolina por ser la que me alentó a juntas dar el siguiente paso en nuestra preparación profesional; a mis compañeras y ahora amigas de generación que pusieron un toque divertido en la etapa de nuestro desarrollo profesional así como todas las experiencias compartidas que enriquecieron mi formación.

A cada uno de los maestros que compartieron sus conocimientos y experiencias, a la maestra Cecilia Terán por siempre motivarnos a seguir adelante y hacernos ver que todo es cuestión de saber organizarnos para lograr nuestros objetivos, así mismo por ser la guía de todo este largo proceso.

Al Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa por permitirme realizar la investigación ahí y por la buena disposición de siempre brindarme información, así como a Paty y Aylin que me apoyaron con la aplicación de encuestas, a mis amigos más cercanos que siempre me motivaron.

Sin duda, sin la ayuda, motivación y apoyo de todas estas personas, no lo hubiese logrado. Gracias.

RESUMEN

El Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa (ISIE), el cual es un organismo descentralizado de la administración Pública del Estado de Sonora, el cual se dedica a la programación, presupuestación, Construcción, Mantenimiento, Rehabilitación y Equipamiento de los Espacios Educativos y Culturales en el Estado de Sonora, lo anterior requiere los profesionistas lo mejor capacitados en cada una de las tareas que realice.

Por lo anterior la presente investigación busca documentar todo lo relacionado con la capacitación que se ofrece en ISIE, así como conocer la percepción del personal en cuanto a ambiente de trabajo y organización, liderazgo, trabajo en equipo y capacitación en general.

Se elaboró un instrumento para la recolección de información, el cual fue un cuestionario, el cual fue aplicado a una determinada muestra que permitió conocer la percepción del personal, para que en futuras investigaciones se pueda desarrollar un programa detallado de capacitación que lleve a la organización a desarrollar equipos de alto desempeño.

Palabras claves:

Formación, trabajo en equipo, equipos de alto rendimiento, liderazgo, entorno laboral, clima laboral, organización.

ABSTRACT

The Sonoran Institute of Educational Infrastructure (ISIE), which is a decentralized organism of the Public Administration of the State of Sonora, which is dedicated to the programming, budgeting, Construction, Maintenance, Rehabilitation and Equipment of the Educational and Cultural Spaces in the State of Sonora, this requires professionals to be the best trained in each of the tasks performed.

Therefore, the research seeks the material that is related to the training offered in the ISIE, as well as the perception of the staff regarding the work environment and organization, leadership, team work and training in general.

An instrument has been developed for the collection of information, which was a questionnaire, which was applied to a certain sample that allowed knowing the perception of the personnel, so that in the future, the investigations could have a detailed training program that leads to the organization. to develop high performance teams.

Keywords:

Training, teamwork, high performance teams, leadership, work environment, work climate, organization.

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	15
1.4. OBJETIVOS	15
1.4.1. OBJETIVO GENERAL:	15
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	15
1.5. JUSTIFICACIÓN	15
1.6. DELIMITACIONES	16
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO	17
2.1 CAPACITACIÓN	17
2.1.1 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN	20
2.2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN	23
2.2.1 LEYES DE CAPACITACIÓN	23
2.3 ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN	24
2.3.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	26
2.3.2 DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	28
2.3.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	30
2.3.4. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	32
2.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	32
2.5 PRODUCTIVIDAD	35
2.6 EQUIPOS DE TRABAJO	37

2.7. TRABAJO EN EQUIPO	38
2.8 EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	41
2.9 LIDERAZGO	44
2.9.1. TIPOS DE LIDERAZGO	46
2.10. COMUNICACIÓN	48
2.11. MOTIVACIÓN	49
2.12. PERSONALIDAD	51
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA	52
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
3.5 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	64
3.6 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	67
3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	69
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	71
4.1 RESULTADOS DE LOS HALLAZGOS	71
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
5.1. CONCLUSIONES	98
5.2. RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFIA	104

Índice de Figuras

Figura 1. 1 Organigrama estructural de ISIE.	4
Figura 1. 2 Estructura Orgánica de ISIE.	6
Figura 1. 3 Formato de detección de necesidades de capacitación	13
Figura 2. 1. Proceso de capacitación	25
Figura 2. 2. Pirámide de Maslow	27
Figura 2. 3 La capacitación como un sistema	29
Figura 2. 4 Beneficios de la capacitación	33
Figura 2. 5 Beneficios de la capacitación (por niveles)	34
Figura 2. 6. Tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación	35
Figura 2. 7 Cómo aumentar la productividad	37
Figura 2. 8 Las 10 C's del trabajo en equipo	41
Figura 2. 9 Cómo formar un equipo altamente eficaz	42
Figura 2. 10 Tipos de liderazgo	47
Figura 3. 1 Valores de la escala de Likert	56
Figura 3. 2 Cuestionario	57
Figura 3. 3 Solicitud de valoración	59
Figura 3. 4 Juicio de expertos	60
Figura 3. 5 Identificación institucional	62
Figura 3. 6 Universo Personal ISIE	64
Figura 3. 7 Resultados del calculador de muestra	65
Figura 3. 8. Cálculo de muestra con Excel Fuente: Elaboración propia	66
Figura 3. 9 Listado de personal ISIE (Muestra)	67
Figura 3. 10 Hoja de firmas del instrumento aplicado	68
Figura 3. 11 Concentrado de resultados	69

Figura 3. 12 Concentrado de resultados de datos generales	70
---	----

Índice de gráficas

Gráfica 1. 1 Personal capacitado	11
Gráfica 3. 1 Apreciación de expertos	63
Gráfica 4. 1 Datos Generales: Género.	71
Gráfica 4. 2 Datos Generales: Edad.	72
Gráfica 4. 3 Datos Generales: Escolaridad.	73
Gráfica 4. 4 Datos Generales: Antigüedad.	74
Gráfica 4. 5: Ambiente de trabajo y organización: Misión y Visión.	74
Gráfica 4. 6 Ambiente de trabajo y organización: Procesos.	75
Gráfica 4. 7 Ambiente de trabajo y organización: área de desempeño fundamental.	76
Gráfica 4. 8 Ambiente de trabajo y organización: funciones del equipo de trabajo.	76
Gráfica 4. 9 Ambiente de trabajo y organización: Manual de organización.	77
Gráfica 4. 10 Ambiente de trabajo y organización: Horas laborales.	77
Gráfica 4. 11 Ambiente de trabajo y organización: Distribución de carga de trabajo.	78
Gráfica 4. 12 Ambiente de trabajo y organización: Reconocimiento de tareas.	79
Gráfica 4. 13 Ambiente de trabajo y organización: Beneficios equitativos	79
Gráfica 4. 14 Ambiente de trabajo y organización: Remuneraciones	80
Gráfica 4. 15 Ambiente de trabajo y organización: Herramientas de trabajo	81
Gráfica 4. 16 Ambiente de trabajo y organización: Desarrollo profesional	82

Gráfica 4. 17 Ambiente de trabajo y organización: Condiciones físicas	83
Gráfica 4. 18 Liderazgo: Comunicación	83
Gráfica 4. 19 Liderazgo: Actitud abierta	84
Gráfica 4. 20 Liderazgo: Personal a su cargo	84
Gráfica 4. 21 Liderazgo: Apoyo en dificultades	85
Gráfica 4. 22 Liderazgo: Autonomía	86
Gráfica 4. 23 Trabajo en equipo: Comunicación con compañeros.	87
Gráfica 4. 24 Trabajo en equipo: Comunicación entre áreas	88
Gráfica 4. 25 Trabajo en equipo: Fomento y desarrollo	89
Gráfica 4. 26 Trabajo en equipo: Fomento y desarrollo entre áreas	90
Gráfica 4. 27 Trabajo en equipo: Retroalimentación	90
Gráfica 4. 28 Trabajo en equipo: Pertenencia	91
Gráfica 4. 29 Trabajo en equipo: Motivación	92
Gráfica 4. 30 Capacitación: Planes	93
Gráfica 4. 31: Capacitación: Inducción	93
Gráfica 4. 32: Capacitación: Calidad	94
Gráfica 4. 33 Capacitación: Aplicación o Utilidad	94
Gráfica 4. 34 Capacitación: Frecuencia	95
Gráfica 4. 35 Capacitación: Planes y acciones	96
Gráfica 4. 36 Capacitación: Evaluación	97

INTRODUCCION

La presente investigación se desarrolló dentro de una dependencia del giro gubernamental, denominado Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa (ISIE), el cual es un organismo descentralizado de la administración Pública del Estado de Sonora, la cual se dedica a la programación, presupuestación, Construcción, Mantenimiento, Rehabilitación y Equipamiento de los Espacios Educativos y Culturales en el Estado de Sonora.

De inicio se pretendió abordar diversos temas de interés para la autora, por lo que se decidió tomar el tema de la capacitación para englobar los temas de trabajo en equipo, liderazgo y ambiente de trabajo los cuales fueron desarrollados mediante un trabajo descriptivo.

En el desarrollo de la presente investigación encontrará cinco capítulos que se fueron elaborando a lo largo de la investigación llamada **“ANÁLISIS, EVALUACIÓN, Y DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO, DENTRO DEL INSTITUTO SONORENSE DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA”**

En el **capítulo 1** se muestran detalles de los antecedentes acordes al tema de la investigación, el planteamiento del problema, seguido de las preguntas de investigación, continuando con el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos, los cuales son parte medular para el avance de la investigación, seguido de la justificación y las limitantes que se pudieron encontrar en el trabajo.

En el **capítulo 2** se muestran los fundamentos teóricos que se recopilaron y consultaron como guía del trabajo, continuando con el **capítulo 3**, denominado metodología, en el se detalla la metodología implementada, se describen el enfoque

y diseño de la investigación, así como el alcance que esta tendría; de igual manera se detalla la descripción de la elaboración del instrumento de recolección de datos y el proceso que requirió para su validación, seguido de los criterios que se tomaron para la selección de la muestra; continuando con la aplicación del instrumento y las técnicas para analizar los datos obtenidos.

En el **capítulo 4** se muestran mediante una serie de gráficas los hallazgos o resultados encontrados después de la aplicación del instrumento de recolección de datos. En el **capítulo 5**, el último de la investigación, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se proponen, en relación a los hallazgos y antecedentes que se tenían. A continuación se detalla lo anteriormente descrito.

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

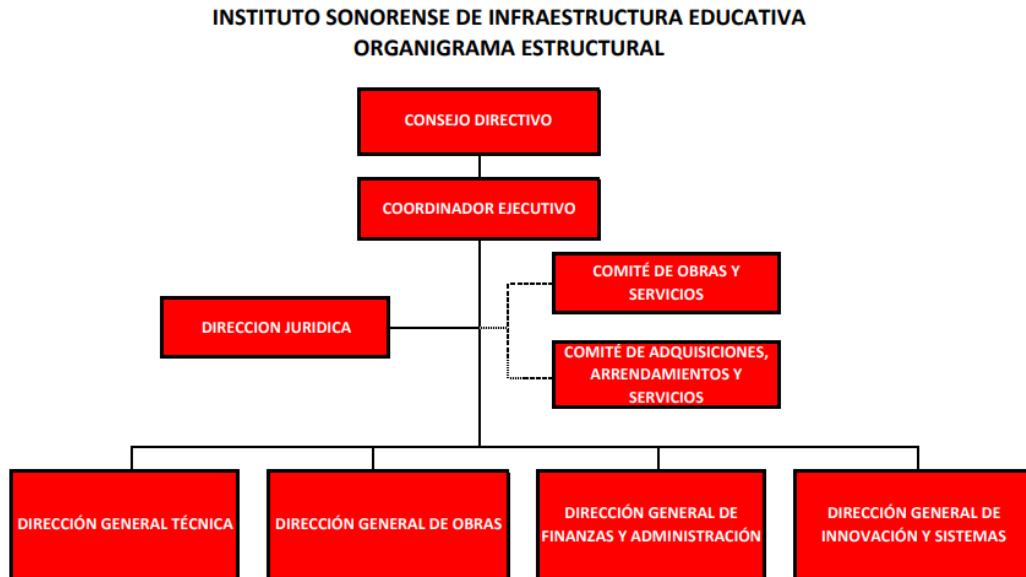
El Instituto de Infraestructura Educativa (**ISIE**) inició sus funciones el 30 de marzo de 1998, anteriormente era conocido como el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (**CAPFCE**) el cual era el organismo Federal encargado de la ejecución de Obra Pública Educativa y de Equipamiento. La **misión** de ISIE se encuentra dentro de su página en línea la cual es:

“Desarrollar la Infraestructura Física Educativa del Estado de Sonora, para cumplir con las expectativas de la comunidad a través de un desempeño eficiente, eficaz y transparente de los recursos técnicos, tecnológicos y financieros, con el trabajo y esfuerzo de todos sus colaboradores”.

En el interior del organigrama de ISIE y en orden jerárquico aparece la Coordinación Ejecutiva, la cual está apoyada por la Dirección Interinstitucional y la Dirección Jurídica. La segunda es la dirección General Técnica, la cual se apoya en la Dirección de Costos, Licitaciones y Contratos, Dirección de planeación y Vinculación y la Dirección de Proyectos, posterior se encuentra la Dirección General de Obras, apoyada por la Dirección de Supervisión de Obras, seguido de la Dirección General de Finanzas y Administración que cuenta con las direcciones de Administración y Contabilidad, y por último se encuentra la Dirección General de Innovación y Sistemas.

Lo antes descrito se ve parcialmente reflejado en el Organigrama del portal de transparencia de la entidad, en la *figura 1.1*. De manera general se presenta la estructura de ISIE.

Figura 1. 1 Organigrama estructural de ISIE.



Fuente:

<http://transparencia.esonora.gob.mx/NR/rdonlyres/E387C3E2-0623-4153-A192-3532CDB9C07/200124/orgestfeb17.pdf>

Dentro del manual de organización también publicado en el portal de transparencia en julio de 2017, el organigrama que se presenta en la *figura 1.2*, muestra más a detalle la estructura de la organización, la cual se enlista a continuación:

Estructura Orgánica

68.01 - Coordinación Ejecutiva

68.01.01 - Dirección Interinstitucional

68.01.02 - Dirección Jurídica

68.01.02.01 - Jefe Notificador

68.01.03 - Jefe de Seguimiento de Auditorias

68.02 - Dirección General Técnica

68.02.01 - Dirección de Costos, Licitaciones y Contratos

68.02.01.01 - Subdirección de Costos y Presupuestos

68.02.01.01.00.01 - Jefe de Costos A

68.02.01.01.00.02 - Jefe de Costos B

68.02.01.02 - Jefe de Contratos de Obras

68.02.01.03 - Jefe Administrativo

68.02.01.04 - Jefe de Licitaciones

68.02.02 - Dirección de Planeación y Vinculación

68.02.03 - Dirección de Proyectos

68.02.03.01 - Subdirección de Proyectos e Ingeniería

68.03 - Dirección General de Obras

68.03.01 - Dirección de Supervisión de Obras

68.03.01.02 - Subdirección de Supervisión de Obras

68.03.01.02.01 - Jefe de Supervisión de Obra

68.04 - Dirección General de Finanzas y Administración

68.04.01 - Dirección de Finanzas

68.04.02 - Dirección de Administración

68.04.02.01 - Subdirección de Contabilidad

68.04.02.02 - Jefe Administrativo A

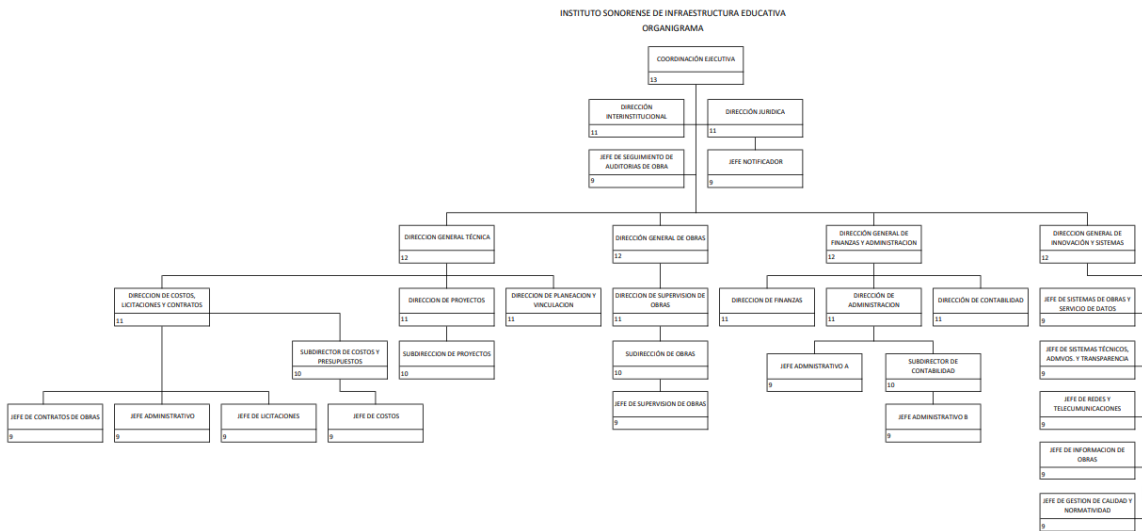
68.04.02.03 - Jefe Administrativo B

68.04.03 - Dirección de Contabilidad

68.05 - Dirección General de Innovación y Sistemas

- 68.05.01 - Jefe de Sistemas de Obras y Servidores de Datos
- 68.05.02 - Jefe de Sistemas Técnicos, Administrativos y Transparencia
- 68.05.03 - Jefe de Redes y Telecomunicaciones
- 68.05.04 - Jefe de Información de Obras
- 68.05.05 - Jefe de Gestión de Calidad y Normatividad
- 68.06 - Dirección Jurídica

Figura 1. 2 Estructura Orgánica de ISIE.



Fuente: <http://sicad.sonora.gob.mx/Archivos/Temps/MO-715.pdf>

En el portal de Transparencia de la Institución se observan algunas atribuciones específicas para cada área que compone la organización, en el artículo 29, en el Reglamento Interior del Instituto de Infraestructura Educativa, publicado en el Diario Oficial el día 26 de noviembre de 2015 se encuentran las atribuciones de la Dirección General de Finanzas y Administración, la presente investigación centra su estudio dentro de esta Dirección, ya que es la responsable del departamento de Recursos Humanos. Entre las facultades del Departamento de Recursos Humanos, en la fracción IV menciona que una de sus atribuciones es: “Planear, organizar y coordinar

la administración de los recursos humanos, materiales y financieros conforme a las normas, políticas, lineamientos y disposiciones legales establecidas y el presupuesto autorizado”, para organizar la primer parte de la anterior atribución, se cuenta con el departamento de recursos humanos.

Rodríguez (2005) menciona que “Las organizaciones deben de contar con un área de personal que se encargará de recibir y analizar los requerimientos de personal, y de suministrar el personal solicitado si lo considera pertinente”. Siendo algunas de las funciones del departamento de Recursos humanos apoyar la atribución de la fracción X, la cual es “Proponer y aplicar las políticas básicas en materia de reclutamiento, selección, contratación, remuneración, promoción, adiestramiento, capacitación y desarrollo de los servidores públicos del Instituto”.

Partiendo de lo anterior, es importante mencionar que dicho departamento se encuentra constituido por el Coordinador y dos personas como auxiliares administrativos; además, es de suma importancia para la investigación el conocer el total de la plantilla de personal con la que cuenta ISIE, ya que dependiendo del número de empleados dependerá la demanda que tendrá el departamento de Recursos humanos en cualquiera de sus funciones o atribuciones. Para la fecha de la conclusión de ésta investigación, el Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa cuenta con una plantilla de personal de 156 (ciento cincuenta y seis) personas, de las cuales 77 (setenta y seis) son empleados con base, mientras que 80 (ochenta) son prestadores de servicios profesionales u honorarios.

El Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa ha evolucionado desde su creación, se puede atestiguar que se han reformado aspectos en cuanto a infraestructura, herramientas tecnológicas, procedimientos y otros puntos claves para el desarrollo del trabajo diario, tales como la capacitación. Es importante reconocer que el capital humano es el principal recurso dentro de cualquier empresa u organización, el cual deberá de contar con las capacidades así como de las habilidades suficientes para el logro de los objetivos que la empresa demande, Es

por ello que la capacitación jugará un papel importante para potenciar el talento del recurso humano de la organización, sumado al contexto en el que este se desarrolla.

Actualmente ISIE ofrece diversos cursos de capacitación, la mayoría de esto en coordinación con el Centro de Capacitación del Gobierno del Estado (CECAP), dichos cursos están dirigidos exclusivamente a personal de base del Gobierno del Estado, excepto por el personal de honorarios, ya que no participan en estos cursos de capacitación.

Año con año el departamento de Recursos Humanos elabora el “Programa Anual de Capacitación” el cual tiene tres Objetivos Generales los cuales son los siguientes:

1. Preparar y/o fortalecer al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades que asuman en sus puestos.
2. Brindar oportunidades de desarrollo personal.
3. Modificar actitudes para contribuir a crear un mejor ambiente laboral e incrementar la motivación del trabajador.

Dicho programa se estructura en cuatro trimestres; dentro de cada período se ofrecen por lo menos dos cursos de capacitación, el cual se ofrece tanto a personal de base como a prestadores de servicios profesionales según sea el caso y disponibilidad de los cursos; cabe aclarar que no es limitativo solo a dos cursos por trimestre, sino que es flexible ante las peticiones que hubiese.

En base a los registros del departamento de Recursos Humanos, se observó que en año 2016 se brindaron los siguientes cursos de capacitación:

- Ética pública e Integridad
- Metodología de Marco Lógico y Matriz de indicadores para resultados.
- Recorridos prácticos de la Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Finanzas Públicas e Introducción al Presupuesto basado en Resultados
- Bitácora Electrónica de Obra Pública (BEOP)

- CompraNet
- Interpretación de la Norma ISO 9001:2015
- Inducción al Sistema de Bitácora Electrónica de Obra Pública (BEOP)
- Incorporación de la perspectiva de Género en el Presupuesto de Egresos 2016
- Jornada Estatal de capacitación para cero observaciones

Siendo un total de cincuenta y cuatro personas las que recibieron capacitación en 2016, la cual representaría el 34.61% de la plantilla que labora actualmente. Mientras que en el año 2017 se brindaron ocho capacitaciones, siendo un total de cuarenta y cinco personas las beneficiadas, la cual representaría el 28.84% de la plantilla que labora actualmente, es decir, menos de la mitad de las personas contratadas están recibiendo algún tipo de capacitación.

En el año 2017, se abordaron los siguientes temas dentro de las capacitaciones que recibió el personal de ISIE:

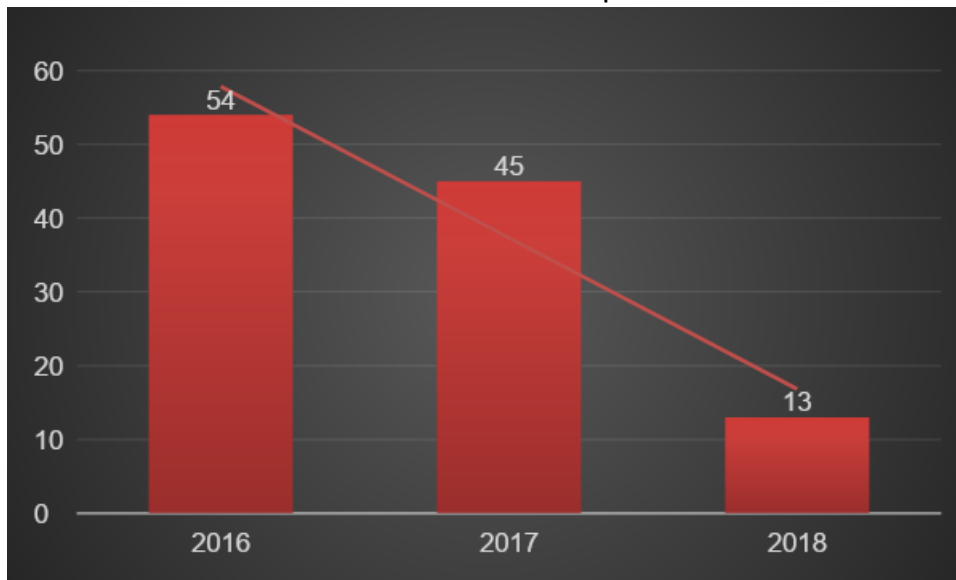
- Capacitación para el uso de SAP en el módulo de presupuestos
- Herramientas para documentos extensos en Word
- Control Interno Institucional
- El gasto público a través de los datos
- Diplomado de presupuestos basado en resultados
- Diplomados de Administración Pública para Servidores Públicos
- Planeación y presupuesto orientado a resultados
- ABC de la actualización Factura versión 3.3

Lo que va del año en curso (2018) se han brindado un total de cinco cursos parciales, ya que algunos aún se encuentran en proceso, en los que se ha beneficiado a 13 personas, que representan el 8.33% de la plantilla actual de personal, sin embargo, aún no se imparte el total de los ocho cursos programados para el año, los cuales son los siguientes:

- Capacitación en temas relacionados con la atención a usuarios
- Capacitación en el uso del SAP en diferentes módulos
- Diplomado de administración Pública para servidores públicos
- Capacitación en el tema de archivística
- Capacitaciones competentes en el tema de contabilidad gubernamental
- Capacitación en temas de administración de obras
- Capacitación que compete a inteligencia emocional o manejo de conflictos por parte del servidor publico
- Capacitación en el manejo de herramientas de office

En la gráfica 1.1 se representa el total de personas capacitadas desde el año 2016 a la fecha, la cual en total indica que son 112 personas capacitadas en tres año, sin embargo, también se observa un decremento considerable, en el total de personas que son capacitadas por año.

Gráfica 1. 1 Personal capacitado




Fuente: Elaboración Propia


El área de recursos humanos desarrolló como instrumento el formato con clave del sistema de gestión de calidad 68-DGF-P02-F03/REV.10, el cual es llamado

“Detección de necesidades de Capacitación” (*figura 1.3*), que como su nombre menciona este fue elaborado con el fin de detectar las necesidades de capacitación de trabajadores de ISIE; este instrumento es aplicado a todo el personal de ISIE, por lo menos dos veces al año. Este documento cuenta con una lista de posibles cursos en los cuales el personal pudiese estar interesado en recibir capacitación, dicha lista se basa en los cursos que ofrece el CECAP, sin embargo, no hay que olvidar que CECAP solo ofrece estos cursos a personal de base, entre la lista de cursos se enlistan 54 temas, entre los que se encuentran los siguientes temas: Integración de Equipos de Trabajo, Formulas Básicas de Excel, un Servidor Público nace o se hace, La Adversidad, tu aliada o tu enemiga, Gráficos Excel 2007, 7 Hábitos de Efectividad, Organización documental, Atención al Usuario, solo por mencionar algunos.

Una vez aplicado este instrumento, el personal del área de recursos humanos descarga la información y observa en cual curso hay más interés, con el fin de incluirlo en su próximo programa anual de capacitación, o de ser necesario incluirlo en el vigente. Es importante mencionar que para cumplir satisfactoriamente con el programa anual de capacitación programado, se contempla la asistencia de por lo menos una persona a cada curso programado, esto es evaluado por el Órgano de Control y Desarrollo Administrativo de la entidad.

Figura 1.3 Formato de detección de necesidades de capacitación

COPIA NO CONTROLADA




INSTITUTO SONORENSE DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Fecha _____

Nombre	Puesto	
Señala con una "X" el o los cursos de tu interés que se imparten en el CECAP		
Integración de Equipos de Trabajo	Proceso de Coaching en un liderazgo efectivo	
Formulas Básicas de Excel	Desempeño laboral y habilidades emocionales	
Un Servidor Publico nace o se hace	5'S con enfoque a seguridad	
La Adversidad, tu aliada o tu enemiga	Gráficos Excel 2001	
Gráficos Excel 2007	Imagen Publica	
7 Hábitos de Efectividad	Ortografía dinamica y actualizada	
Tu actitud hace la diferencia	Desarrollo Organizacional	
Como hablar en Publico	Actitud de Servicio	
Tablas y formatos en Excel 2007	Administración efectiva del tiempo	
Introducción a la Organización documental	Desarrollo integral de la persona	
Taller de creatividad e innovación	Comunicación y redacción de documentos	
Taller introductorio a la mejora de procesos	Autoestima, motivación y superación	
Formación de instructores	Planeación estratégica	
El arte de la redacción	Alto al estrés laboral	
Practicas de Excelencia	Primeros auxilios	
Comunicación efectiva	Tablas en Word 2007	
Disposiciones legales para la administración de	Documentos en Word 2007	
Introducción al manejo de Archivo	Manejo de Conflictos	
Elaboración, Administración y Diseño de	El reto de Servir	
Organización documental	Técnicas y metodologías para un mejor desempeño	
Desarrollo secretarial y Administración de la	Atención al Usuario	
Administración de Recursos materiales	Imagen Publica	
Combinación de Correspondencia en word 2007	Presentaciones en Power Point	
Introducción a la Planeación Estrategica	Supervivencia	
Asertividad	Negociación y Solución de conflictos en la	
Tablas y formatos en Excel 2007	Bases para un liderazgo efectivo	
Introducción a la Administracion de Recursos Humanos	Procedimiento de Licitación con Normatividad Estatal	
Si tienes mas información sobre cursos de tu interés, favor de proporcionar los datos.		
Sugerencias y/o comentarios		
Firma del Empleado	Nombre y Firma del Director de la Unidad Administrativa	Recursos Humanos

68-DGF-P02-F03/REV.10

Fuente: ISIE (2018)

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante observar que, donde se implementa algún tipo de organización, esto en cuanto a lo que capacitación se trate, se busque analizar qué tanto énfasis dar al tema de desarrollo de capital humano: capacitación y ambientes laborales adecuados; ya que en conjunto generarán altos rendimientos los cuales se verán reflejados en el rendimiento general, la productividad y eficiencia de los recursos de la organización, esto lo cree la Institución y lo confirma en la justificación del Programa Anual de Capacitación 2018, donde menciona que:

“El recurso más importante para cualquier organismo lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en un organismo que presta servicios a la sociedad en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de la atención que se brinda. Un personal motivado y trabajando en equipo, son pilares fundamentales. La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los directivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona”

En la presente investigación se busca incluir un tema de los enfoques modernos de la administración: equipos de alto desempeño o equipos de alto rendimiento; para ello habrá que reconocer los equipos de trabajo que conforman ISIE, así como percibir si están bien definidos y clasificarlos como equipos de alto, medio o bajo desempeño, esto para poder enfocar programas de capacitación que los lleven o refuerzan como equipo de alto desempeño o rendimiento. De la mano irá el estudio del clima laboral de estos equipos.

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Considerando los antecedentes en cuanto a capacitación, se considera que dentro del Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa (ISIE) existe un índice de capacitación a la baja, por lo que hay que llevar a cabo un análisis de la situación actual para poder preguntarse lo siguiente:

¿Cuál sería el programa de capacitación que se pudiera desarrollar con el fin de lograr un equipo de alto desempeño dentro de Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL:

Determinar el impacto que han tenido los programas de capacitación en el Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa para lograr ser un equipo de alto desempeño.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar la información relacionada con capacitación dentro de ISIE.
- Evaluar la percepción general del personal de ISIE en cuanto a ambiente de trabajo y organización, liderazgo, trabajo en equipo y capacitación
- Proponer temas y programas de capacitación para fomentar los equipos de alto desempeño.

1.5. JUSTIFICACIÓN

El constante desarrollo del Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa así como la alta demanda de Infraestructura Educativa implica la contratación de nuevo personal, por lo que es importante el adiestramiento y capacitación previa para ellos, sin embargo hay que reconocer que es igual de importante la capacitación del personal con más tiempo dentro de la institución, para atacar las áreas de oportunidad que pudiesen tener, incluso como desarrollo profesional meramente.

Por ello es transcendental detectar las necesidades de capacitación que cada persona como trabajador tiene, no solamente puestos operativos, incluso habrá que observar los puestos directivos, ya que son claves para el desarrollo conjunto de la organización; el detectar las necesidades serán base medular del programa de capacitación que se pretende plantear, y que aunque se busque capacitar para conformar equipos de alto rendimiento, permitirá detectar debilidades en otros temas. Así mismo es importante identificar los diferentes equipos de trabajo que existen de manera formal e informal dentro de cualquier organización, sea pública o privada, para que esto sirva de fortaleza y aprovechar los grupos ya conformados para que estos sean fuente de motivación entre los compañeros de la organización.

Es de importancia poner en práctica lo que se proponga con esta investigación para medir resultados y de esta manera proponer y obtener hipótesis futuras. La investigación se considera viable desde la perspectiva técnica y financiera, ya que se cuenta con un contacto de primer nivel dentro de la organización, lo cual facilitará el flujo y recolección de información, en el aspecto financiero la inversión sería mínima ya que en cuestiones de transporte no aplicaría, ya que como se mencionó el contacto está dentro de la organización, los gastos serían mínimos y serían aspectos como papelería u otros.

1.6. DELIMITACIONES

Las delimitaciones que se encontraron al elaborar la presente investigación fueron en mayor medida el tiempo y la alta demanda en la cuestión laboral. Además de que los tiempos en que se recolectó la información fueron cerca de períodos vacacionales, lo cual complicó encontrar a todos los trabajadores que formarían parte de la muestra.

Es importante mencionar que la investigación se ve limitada ya que no se conocerá la opinión que tienen los Directivos y altos mandos de la empresa; sin embargo, hay que reconocer que se cuenta con la apertura y soporte de su parte.

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO

Es importante desarrollar los antecedentes documentales con los que se cuenta, para así emprender la investigación, ya que esto ofrecerá una guía del cómo se han enfocado los diversos temas por distintos autores a través del tiempo.

2.1 CAPACITACIÓN

Hablar de empresa es hablar de organización, actualmente podemos encontrar múltiples definiciones del concepto empresa, las cuales refieren a la búsqueda de un objetivo según las metas previamente establecidas, sin embargo dentro del artículo 16 de la Ley Federal del trabajo se menciona que:

“Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa” (Diario Oficial de la Federación, Orden del 22 de junio de 2018, art. 16)

Tal como menciona Gestoso (2000) “La empresa, hoy en día, suele conceptualizarse como un sistema abierto psicosociotécnico: diferencia e integra actividades humanas que transforman recursos (humanos y materiales) para alcanzar objetivos (económicos y sociales)”, de ahí la importancia de que la empresa como organización requiere de diversos recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, sin embargo, la clave está en la correcta administración de estos recursos. En relación a esto Dessler (2009) menciona que “la administración estratégica de recursos humanos implica formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos

humanos que produzcan empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas”.

Bien es sabido que el recurso humano es el principal motor de las organizaciones y del mundo entero, tener el personal adecuado no es la única necesidad de la empresa, actualmente el personal deberá estar lo suficientemente capacitado para asumir los roles y tareas que le correspondan dentro de la empresa, es quizá por ello que Chiavenato (2009), indica que “las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado”, de esto parte la importante inversión que se debe de realizar, ya que al final garantizará resultados positivos; en este aspecto las áreas o departamentos de recursos humanos juegan un papel primordial en la empresa, puesto que son los encargados del reclutamiento del personal, de la definición del perfil de puestos que se requiera, así como el promover las capacitaciones que llevarán a potenciar el recurso humano de cada institución, aunado a aspectos de salario, remuneraciones, entre otras funciones que van ligadas a la motivación; incluso será a donde el trabajador se acerque para hacer diversos requerimientos como aumentos de sueldo, solicitar capacitaciones específicas u otras.

Ramírez (1993) señala que “El hombre es un ser educable por naturaleza. Gracias a la educación es posible ayudar al hombre a desarrollarse en todas sus dimensiones”. La sociedad existe por unos procesos de transmisión biológica y un proceso de transmisión de hábitos. La necesidad de la educación es exigencia para el individuo y la sociedad.

Capacitar es educar, tarea de las organizaciones actuales, aunado con la explosión del talento humano, mencionaba Chiavenato que es importante el contexto, esto es el clima laboral, o ambiente de la organización, por ello es interesante analizar los cinco aspectos que aluden Salazar Estada José G. y otros en su publicación del año 2009, donde mencionan que “Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes, Los

componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son: Ambiente físico, Características estructurales, Ambiente social, características personales y comportamiento organizacional” Chagian et. Al (2010) afirman que “estudiar el clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa” (p.6). En relación a esto Chiavenato (2009) indica que es importante considerar dos aspectos que menciona el primero es “Talentos: dotados de conocimientos, habilidades, competencias que son reforzados, actualizados y compensados de forma constante” el segundo es el “Contexto: es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren”.

Identificar el clima de la organización ayudará entonces a tener un conocimiento más amplio del cómo se desarrollan las tareas diarias dentro de ésta, además, permitirá conocer si existen grupos de trabajo conformados, analizar si se está trabajando para cumplir los mismos objetivos, incluso permitirá detectar si existen áreas de oportunidad en cada individuo para poder planear la capacitación que estos requieran para lograr la consecución de diversas metas, implícitamente permite conocer el ambiente social dentro del Instituto, lo cual es clave en el trabajo en equipo.

Identificar los equipos de trabajo es clave para el desarrollo de la presente investigación, es por ello valioso encontrar una definición de equipo de trabajo Hellriegel, et. Al (2009) mencionan que es el que:

“está compuesto por un número pequeño de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos con un propósito común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de una organización.”.

2.1.1 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN

Por lo mencionado en el capítulo anterior y como parte fundamental del desarrollo de la empresa, la preparación que se le brinde a su personal es básica, ya que como menciona la Real Academia Española (RAE) la capacitación es la “Acción y efecto de capacitar”, mientras que capacitar es “hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”. Costa (1998), hace alusión a este concepto e indica que “La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema”.

Sin importar que la capacitación esté dirigida a personal de nuevo ingreso o la plantilla de personal que tiene más antigüedad dentro de la organización, esto puede ayudar a que se obtenga el máximo beneficio a las habilidades que cada individuo posee, esto lo refuerza Rodríguez (2005), ya que menciona que:

“La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados requieren nueva capacitación para mantenerse actualizados y responder a las exigencias de su puesto actual, así como a los de futuros puestos o promociones”.

Como individuos no solo se trata de buscar ser los mejores dentro de determinados puestos, hoy en día hay que apostar a desarrollarse más ampliamente en diversas áreas, es decir, conocer un poco de todo y estar preparados para los retos que la organización pueda aportar, por ejemplo el obtener un puesto dentro de un área desconocida, o cubrir ciertas tareas que no están directamente relacionadas con el trabajo diario, esto se lograra mediante la capacitación, Chiavenato (2009) menciona que “actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e

innovadoras, a efecto que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”. Por otra parte Pinto (1990) indica que “la capacitación en el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para “saber cómo hacer”, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto”.

Habría que tener en cuenta que la efectividad de la capacitación no solo dependerá de que la organización otorgue a sus empleados los medios para capacitarse, influirá directamente la apertura al cambio, a la recepción de nuevas ideas o conceptos de cada individuo sea capaz de recibir. Se puede contemplar que se pueden presentar limitantes, Rodríguez (2005) indica que “la capacitación puede ser limitada por diversas causas relacionadas con la empresa, el interés de la dirección superior, las calificaciones del responsable de la capacitación y el clima organizacional”.

Si bien podemos encontrar múltiples definiciones de diversos autores, en general se puede recopilar que la capacitación es la actividad que llevará a los empleados a desarrollarse en determinadas habilidades, según las necesidades detectadas previamente, pero que solo tendrán impacto positivo cuando la empresa vea a la capacitación como un proceso de mejora y no solo como una mala inversión y cuando los individuos o trabajadores que reciban la capacitación tengan la mentalidad de cambio de y de mejora. Siliceo Aguilar (2004) en su libro de capacitación y desarrollo de personal refuerza esto con el concepto de capacitación que indica que “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Sin embargo, aunque existan muchos autores que hablen de capacitación y a pesar de la importancia que la capacitación tiene dentro de cualquier empresa u organización, en base a la experiencia y diálogo con diversos encargados o que forman parte del área de Recursos Humanos de varias empresas, capacitar, para

algunas empresas privadas o de gobierno, se lleva a cabo para cumplir con los requisitos legales que marcan las leyes, será importante dejar abierto el tema para futuras investigaciones sobre la percepción de los empleados en cuanto la importancia de recibir capacitación.

2.2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

2.2.1 LEYES DE CAPACITACIÓN

Partiendo de lo anterior es importante conocer las leyes que incluyen el tema de capacitación. Desde el año 1970 se publicó la Ley Federal del trabajo, la cual aún en su última Reforma en el Diario Oficial de la Federación publicado 12 de junio del 2015, es de las primeras leyes en incluir la capacitación dentro de sus artículos; en el artículo tercero decreta que

“Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones”

Sin embargo dentro de esta misma ley existe todo un capítulo nombrado Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores, el cual en el artículo 153-A, indica que

“los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de

común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores”

A partir de lo que marca la ley es importante que toda organización se apegue a estas normas y trate de cumplir con por lo menos una o dos capacitaciones al año, ya sea que esta se asocie con alguna empresa externa que se dedique al adiestramiento y capacitación, se busquen apoyos y convenios con centros que ofrezcan este tipo de servicio, incluso las mismas organizaciones pueden elaborar planes de capacitación que se impartan por algunos de los miembros de la organización, habrá que tomar en cuenta lo que marca Reza (1995) en su libro del ABC del administrador de la capacitación donde indica que “las empresas deben formular planes y programas de capacitación y adiestramiento y presentarlos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su registro y aprobación”.

La secretaría del Trabajo y Previsión Social es la encargada de monitorear algunas de las pautas que marca la Ley Federal del Trabajo, entre las que se encuentra la capacitación; la cual deberá cuidar la creación de comités, observación y aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento, así como la autorización y registro de centros capacitación hasta la aplicación de sanciones en caso de incumplimientos. Sánchez Castañeda (2007) menciona que el Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, publicado en el Diario Oficial de la Federación, señala en su artículo 23 que a la Dirección General de Capacitación le corresponde lo establecido en las fracciones I a la XX.

2.3 ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN

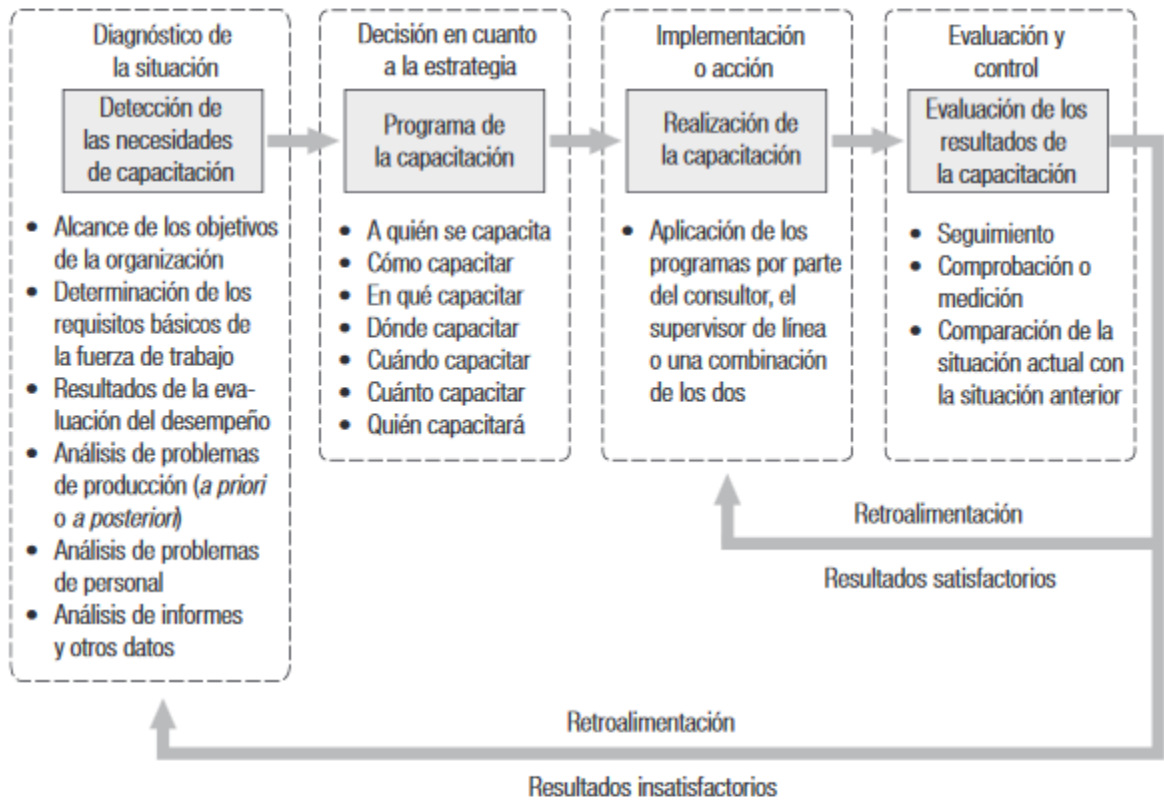
Partiendo de lo que marca la ley es igual importante conocer que la capacitación requiere una serie de pasos para que se lleve a cabo de la manera más óptima, García López (2015) cita a Werther Jr. y Davis los cuales indican que existe una serie

de pasos previos para poseer con un buen programa de capacitación, los cuales los enlisa en cinco puntos que se presentan a continuación:

1. Detectar las necesidades capacitación
2. Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo
3. Diseño de contenidos de programas
4. Impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y,
5. Evaluación

Chiavenato (2009) coincide con lo anterior y señala que la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas que son: el diagnostico, el diseño, la implantación y la evaluación, lo cual lo representa mediante la siguiente figura:

Figura 2. 1. Proceso de capacitación



Fuente: Chiavenato (2007) Administración de Recursos Humanos.

2.3.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Antes de iniciar con el proceso de capacitación, el primer paso es detectar que es lo que necesita la organización de manera general o en un área específica, pero siempre tomando en cuenta la opinión de cada individuo (trabajador/empleo), esto con el fin de desarrollar más las habilidades de cada puesto de trabajo, es decir habrá que conocer el recurso humano con el cual se cuenta, lo que se quiere lograr y que opciones de capacitación están dentro de las posibilidades de oferta de la empresa. Pinto (1990), dice que “la determinación de necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación”.

Es significativo analizar el desempeño de cada individuo y detectar sus áreas de oportunidad, cuestionarle acerca de lo que necesita y que le gustaría aprender y en base a esto iniciar la elaboración de algún plan de capacitación o buscar alguno existente que se adecue a lo que se pretende desarrollar. Aunado a esto habrá que observar las necesidades del individuo y no solamente basado en las habilidades que requiere su puesto, se requiere un estudio más profundo, un estudio de las necesidades del individuo. Palomo (2012) cita que “con respecto al mundo laboral, es importante la distinción que Maslow introduce entre necesidades básicas o inferiores (fisiológicas y de seguridad), y superiores (afecto, autoestima y autorrealización)”.

Es interesante conocer un poco acerca de las necesidades que Maslow, se resumen en la *figura 2.2.* , la cual muestra su pirámide y en ella se observan cinco niveles que según plantea el autor y que es lo que necesita el individuo para sentirse pleno, adaptado y exitoso; esas cinco etapas se plantean como necesidades, las cuales en orden son las siguientes: necesidades fisiológicas o básicas, de seguridad social, autoestima y autorrealización.

Lo anterior está ligado a que la empresa juega un papel importante al momento de cubrir la necesidad de autorrealización de los individuos que forman parte del capital humano de la organización, ya que en esta etapa se les permite desarrollar su potencial y capacitarlos, es un primer paso; así mismo se cubre la necesidad de autoestima, ya que el recibir capacitación permitirá que se adquiera confianza en determinado tema, así como tener reconocimiento de haber recibido el conocimiento que las capacitaciones ofrecen, lo cual conlleva el éxito.

Figura 2. 2. Pirámide de Maslow



Fuente: <https://depsicologia.com/piramide-de-maslow/galeria-fotos/0>

Aunado a lo anterior Cascio Pirri y Guillén Gestoso (2011) en su libro de Psicología del trabajo, indican que existen nueve dimensiones en cuanto a satisfacción laboral, las cuales son:

- ✓ Con el trabajo en sí mismo.
- ✓ Con el salario.
- ✓ Con las promociones.
- ✓ Con el reconocimiento de los demás.

- ✓ Con los beneficios.
- ✓ Con las condiciones del trabajo.
- ✓ Con la supervisión.
- ✓ Con los compañeros
- ✓ Con la empresa y la dirección.

2.3.2 DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

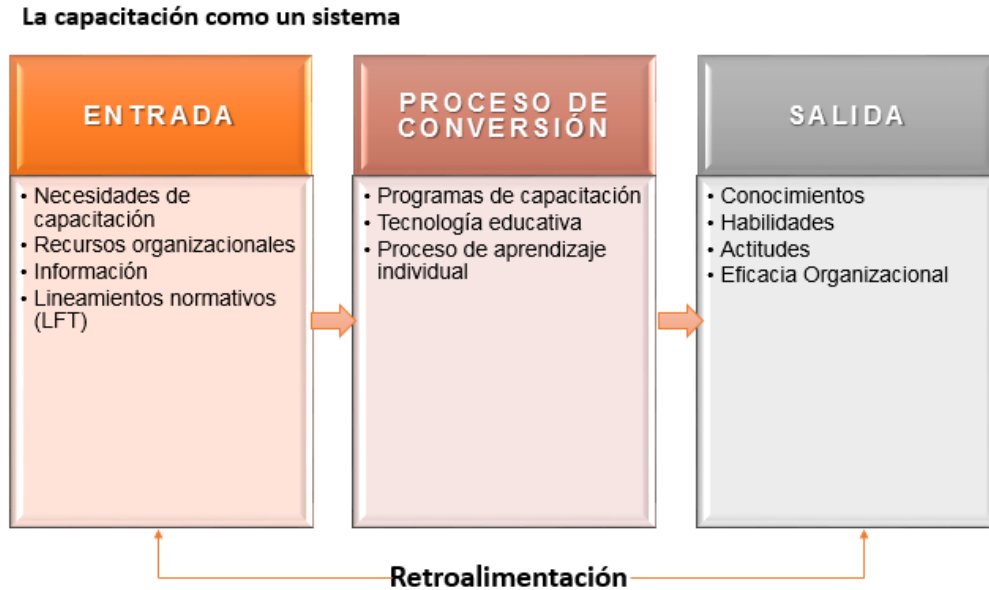
Una vez que se han detectado las necesidades de los individuos dentro de la organización se puede partir con el diseño o identificación de los programas de capacitación que cubran dichos requerimientos, para ello menciona Reza (1995) que dentro de cada empresa “deben constituirse comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, las cuales vigilarán, supervisarán y autenticarán las constancias y examinarán las acciones que en materia de capacitación se realicen al interior de cada empresa, organización o institución y sus establecimientos”.

Ramírez (1993) indica que habrá de contar con un modelo de capacitación, en donde “Un modelo es aquello que trata de representar exactamente algo y que cuenta con las características esenciales de ese algo. Para crear dicho modelo debemos: a) determinar las características importantes del hecho real; esto es, las características que reúne la capacitación. B) Traslapar dichas características al modelo. C) Verificar si el modelo así estructurado representa adecuadamente el fenómeno real”.

Actualmente dentro de las organizaciones las áreas de recursos humanos son las encargadas de los programas de capacitación y todas las actividades que conlleva, tales como la detección de necesidades, difusión, elección de planes y programas de capacitación, reconocimientos, entre muchos otros. Es por ello que Rodríguez (2005), cita a Calderón Córdova, el cual concibe la capacitación como un “sistema donde las entradas son las necesidades capacitación, recursos organizacionales,

información y lineamientos normativos (LFT), el proceso de conversión son los programas de capacitación, tecnología educativa y el proceso de aprendizaje individual, mientras que las salidas son los conocimientos, habilidades, actitudes y eficacia organizacional, esto unido por la retroalimentación (*figura 2.3*).

Figura 2. 3 La capacitación como un sistema



Fuente: Rodríguez Valencia J. (2005) Administración moderna de personal.

Por lo que se muestra en la *figura 2.2*. Se puede decir que la retroalimentación jugará un papel muy importante dentro de la capacitación, ya que esta nos permitirá reforzar los conocimientos adquiridos con las capacitaciones, y será un ciclo que continúe hasta los conocimientos, habilidades y actitudes permitan llevar a la eficacia Organizacional, para continuar con otros temas e iniciar de nuevo el proceso, de ahí que sea visto como un sistema con entradas y salidas.

Carrera (2015) publicó en la página online de *Emprende Pyme* un artículo sobre cómo elaborar un programa de capacitación, en donde menciona que se tienen que responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué? (Contenido).
- ¿Cómo? (Técnicas y ayudas).
- ¿Cuándo? (Fechas y horarios).
- ¿A quién? (Destinatarios).
- ¿Quién? (Instructor).
- ¿Cuánto? (Presupuesto).

En general esta etapa de la capacitación se diseña y programan los contenidos que se quieren abordar, siempre tomando en cuenta lo que arroja la etapa de detección de necesidades de capacitación, los objetivos de la empresa, a quienes se va a capacitar, en que tiempos y momentos, así como quien llevará a cabo el proceso de capacitación ya sea alguna persona externa a la organización o los mismos elementos de la organización.

2.3.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Una vez que se conocen las necesidades de capacitación que los empleados tienen que desarrollar y que ya se generó el diseño del programa de capacitación, es momento de implementar o ejecutar la capacitación; sin embargo, hay que tomar en cuenta que para que esta tenga los resultados que se buscan debe estar estructurada de la mejor manera.

Para implementar la capacitación Pinto (1990) señala que habrá que considerar una serie de elementos al seleccionar las técnicas de capacitación, las cuales son:

- i. Filosofía del sistema de capacitación
- ii. El número de personas que requieren capacitación
- iii. El personal con que cuente el Departamento de Capacitación
- iv. El tiempo disponible

- v. Los recursos económicos o presupuestales
- vi. Los espacios físicos
- vii. Características del puesto

En esta etapa el instructor de la capacitación ejecuta lo que se diseñó en el paso del diseño del programa de capacitación, utiliza diversas metodologías para impartir los cursos y se apoya con diversos materiales didácticos, ya sean impresiones, herramientas tecnológicas, dinámicas en el grupo, etc. Apegado a los tiempos acordados. Carrera (2015) indicó que para tener un mayor impacto hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
- Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etcétera.
- Motivar e involucrar a los participantes.
- Establecer una buena comunicación con los participantes.
- Entender y mantener el control del grupo.
- Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

2.3.4. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Cómo último paso se encuentra el de evaluación, el cual una vez que se implementa la capacitación permite medir en qué grado se cumplió con los objetivos planteados, así mismo reconocer las áreas de oportunidad para capacitaciones posteriores. Carrera (2015) indica que la evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos que son:

1. La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.

2. El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
3. La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
4. Los resultados específicos posteriores al curso.

No hay que dejar de lado que se tiene que evaluar el trabajo del instructor, si el tiempo destinado a la capacitación fue suficiente, si instalaciones donde se impartió la capacitación fueron adecuadas, las técnicas de impartición del curso eran las necesarias, así como apoyos didácticos y contenido en general. Es de gran importancia la retroalimentación que se dé una vez concluida la capacitación, ya que es una manera responsable de garantizar que la empresa está al día en la formación de sus recursos humanos,

2.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Para poder darle el valor a la capacitación y no solo verlo como un requisito legal que se debe cumplir, es importante conocer los beneficios que esta puede traer a la organización, que va desde el logro de los objetivos planeados, el desarrollo de habilidades del personal, incluso el desarrollo de relaciones humanas, entre otros.

En la *figura 2.4*, se muestra lo que indica Barrios, 2012 en cuanto a los beneficios que aporta el implementar un programa de capacitación (Jamaica, 2015).

Figura 2. 4 Beneficios de la capacitación
BENEFICIOS IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente:

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7168/1/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7168/1/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf)

Carrera (2015) señala que los beneficios que se brindarán al capacitar se verán reflejados en tres niveles, los cuales a nivel laboral, nivel organizacional y nivel comercial, lo que se plasma en la *figura 2.5*. Sin duda el capacitar siempre brindará algún beneficio a las partes involucradas, en primera instancia la empresa será beneficiada ya que se cumplirá con los requisitos mínimos marcados por la ley, así mismo se beneficia de que su personal cuente con los conocimientos necesarios para cumplir con la misión, visión y objetivos que tiene la empresa, el personal se ve beneficiado con su preparación profesional, así como la adquisición de conocimientos en general, sus tareas se pueden realizar de manera óptima, lo que conlleva la reducción de costos ya que evita errores o gastos innecesarios, entre muchos beneficios más.

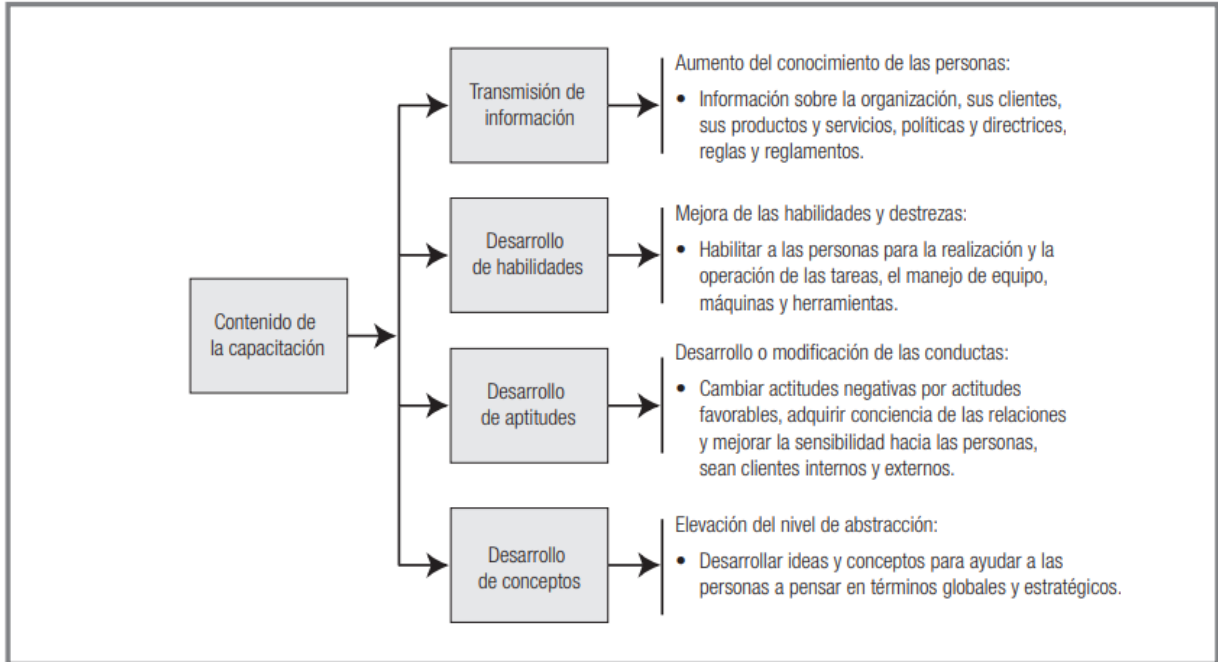
Figura 2. 5 Beneficios de la capacitación (por niveles)

Nivel laboral:	Nivel organizacional:	Nivel comercial:
<ul style="list-style-type: none"> • Reduce la curva de aprendizaje e integración de nuevos empleados • Disminuye el sentimiento de temor a la incompetencia • Aumenta la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones • Contribuye al desarrollo de un sentido de progreso • Eleva el nivel de satisfacción de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora las relaciones laborales jefe – empleado y viceversa • Fortalece la cooperación entre departamentos y equipos de trabajo • Incrementa la productividad y eficiencia • Eleva el nivel de la calidad en el trabajo realizado • Impulsa una mejor imagen y desarrollo corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la calidad de los servicios y/o productos entregados • Los empleados se vuelven portavoces positivos fuera de la empresa • Genera la captación, retención y satisfacción de los clientes • Fortalece la imagen y credibilidad de la compañía • Propicia el crecimiento y estabilidad en el negocio

Fuente: Elaboración propia

Chiavenato (2007), menciona que el capacitar también logrará modificar la conducta de los individuos, es interesante observar que no solo son conocimientos en cuanto a determinado tema, si no que permite la transmisión de información, desarrollar habilidades y aptitudes así como el desarrollo de conceptos, esto se plasma y desarrolla más en la *figura 2.6*, que se presenta a continuación:

Figura 2. 6. Tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación



Fuente: Chiavenato (2007) Administración de Recursos Humanos.

2.5 PRODUCTIVIDAD

Un objetivo importante de la capacitación es la productividad, concepto que las empresas buscan en la actualidad. Cuantas veces no se ha escuchado que hay que ser más productivos y eficientes con los recursos con que se cuentan o con el menor uso de ellos, “El concepto productividad va ligado al concepto de capacitación y el concepto innovación y modernización no se conciben sin aquella como variable funcional y esencial del sistema mutacional” (Ramírez, 1993). Por otra parte Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) mencionan que la productividad es:

“una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra

producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo”

En situaciones la productividad está ligada con el tiempo, ya que en épocas, cuando el tiempo para realizar determinada tarea es bajo, se dice se está siendo productivo, hay que aclarar que no porque se trabaje más tiempo o de manera más rápida se consigue la productividad, sino al momento en el que el sistema de trabajo funciona con el menor tiempo, menos recurso y buena calidad es cuando se es productivo.

Everette (2008) dice que “la productividad es un concepto sistemático, que se refiere a la conversión de insumos en productos en el sistema que se considere”. Sin embargo lo que se produzca dependerá de los conocimientos de los individuos, de sus habilidades para el trabajo, el compromiso que ellos tenga, incluso de las actitudes del personal, y la mejor manera de conseguir individuos preparados para ser productivos es con la capacitación continua.

Lo anterior lo reafirman economistas de México, Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) los cuales mencionan que para aumentar la productividad es necesario generar educación vocacional y programas de entrenamiento, lo cual engloba la capacitación, así como otros puntos que ayudan a aumentar la productividad, lo cual se representa en la *figura 2.7*.

Figura 2. 7 Cómo aumentar la productividad
CÓMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Generar educación vocacional y programas de entrenamiento	• Para disminuir el desajuste entre las habilidades demandadas y las disponibles (World Economic Forum, 2015).
Diversificación continua hacia sectores de mayor valor agregado	• Que permitan aumentar la productividad (OECD, 2014).
Reasignación de recursos productivos	• Es decir, que los trabajadores se muevan de actividades de baja productividad a sectores con alta productividad (International Labour Organization, 2013).
Innovación a partir de la adquisición de conocimiento global y el desarrollo de capacidades internas	• (OECD, 2014).
Reformar los mercados	• Para crear un entorno regulatorio adecuado y competente que permita el desarrollo de empresas innovadoras y competitivas (OECD, 2014).
Alinear la inversión pública con las prioridades de la sociedad e impulsar la inversión privada	• (World Economic Forum, 2015).
Fomentar el diálogo entre la academia y el sector industrial	• Sobre que competencias son necesarias desarrollar para fomentar la productividad y la innovación (World Economic Forum, 2015).

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015)

2.6 EQUIPOS DE TRABAJO

Regularmente, un equipo de trabajo se encuentra conformado de alguna manera que satisface las necesidades de la empresa y/o organización, de tal forma que realizan en conjunto un determinado trabajo. Los equipos de trabajo abordan temas en común y normalmente se encuentran afinidades dentro de ese grupo de trabajo y que tiene por objetivo el cumplir todos con un mismo objetivo.

Es importante distinguir que un grupo y un equipo no es lo mismo Maddux (1999) redacta que:

“Los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden el propósito común. Dentro del equipo efectivo cada miembro desempeña el papel asignado haciendo uso de sus talentos para lograr una mayor ventaja. Cuando los miembros integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos de equipo”.

2.7. TRABAJO EN EQUIPO

Dentro de cada área de trabajo se encuentran grupos de personas, sin embargo cuando estas se unen y trabajan para alcanzar determinadas metas u objetivos los podemos llamar equipos de trabajo, cada acción individual repercutirá en el resto del equipo, no se pueden tomar decisiones individuales, ya que estas pudiesen afectar las metas del equipo, habrá que trabajar en conjunto y con comunicación para evitar errores, por ello Senge (2010) indica que “aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean”. Maddux (1999) en su libro de formación de equipos de trabajo menciona que "el trabajo en equipo requiere de un esfuerzo consciente para desarrollar, y un continuo esfuerzo para mantenerse constante, pero la recompensas puede ser muy grande."

Es importante el desarrollo individual de cada miembro de la organización, hoy en día se debe estar preparado para el logro de objetivos comunes, esto es el trabajo en equipo, la Fundación Friedrich Ebert menciona que:

“El trabajo en equipo forma parte de la organización del trabajo en donde las diferentes tareas parciales de un departamento (área de trabajo) pueden estar determinadas, técnica, organizacional o espacialmente son entendidos como parte de una tarea común y no estrictamente dirigida hacia una persona determinada”.

El trabajar en equipo orillará a los miembros de estos, a que tengan que desarrollar habilidades, tanto de socialización, comunicación, toma de decisiones, entre otras, ya que como seres humanos es fácil actuar de manera individual, pero dentro de una empresa que busca alcanzar el mismo objetivo se debe encontrar la sinergia para que las cosas resulten positivas, esto también puede ser fortalecido con la adecuada capacitación, lo fortifica Senge (2010) indicando que “El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizacional. Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional”. Inclusive se puede encontrar información acerca de los diversos equipos, como menciona Robbins (2015) existen equipos para resolver problemas, equipos de trabajo auto dirigidos y equipos transfuncionales, solo por mencionar algunos.

Rodríguez Cueto (2017) manifiesta que el trabajo en equipo se basa en las “5 c”:

- ✓ **Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- ✓ **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- ✓ **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

- ✓ **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- ✓ **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Otros autores mencionan que no son solo 5C's sino 10, esto se plasma en la figura 2.8. La cual es una adaptación de lo que menciona Palomo Vadillo (2010) en su libro Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.

Figura 2. 8 Las 10 C's del trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Palomo Vadillo (2010).

2.8 EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Una vez que se ha definido el concepto de trabajo en equipo es importante reconocer que existen diversos tipos de equipo. Actualmente los enfoques modernos de la administración hablan de los equipos de alto desempeño o alto rendimiento, Palomo (2012) define al equipo de alto rendimiento como el:

Conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados.

En la figura 2.9 Rodríguez Cueto plasma de una manera sencilla los pasos a seguir para lograr formar un equipo altamente eficaz.

Figura 2. 9 **Cómo formar un equipo altamente eficaz**



Fuente: Rodríguez Cueto (2017)

Pareciese que se habla del trabajo en equipo común, sin embargo los equipos de alto desempeño se caracterizan por el alto nivel de compromiso así como con el desarrollo personal y del propio equipo, desarrollo que lograrán alcanzar con la adecuada capacitación. Aunado a esto se encuentran los Sistemas de trabajo de alto desempeño que Dessles (2009) los define como “un grupo de políticas y prácticas de administración de recursos humanos integrados que, en conjunto, promueven empleados con mejor desempeño”, además el autor menciona que:

La mayoría de los psicólogos laborales coinciden en que incluye las siguientes prácticas: Seguridad en el empleo, Contratación selectiva, Amplia capacitación, Equipos que se administran así mismos y toma de decisiones descentralizada, Pocas diferencias entre el estatus de los gerentes y los trabajadores, Uso compartido de información, Compensación por desempeño (pago por desempeño), Liderazgo transformacional (por ejemplo, en términos de motivación inspiradora), Medición de las prácticas administrativas, Énfasis en un trabajo de alta calidad.

Rosa Palamary (2012) señala como las características más importantes de los equipos de alto desempeño que.

“cada integrante realiza tareas interdependientes, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito sólo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados, denominándose esta característica particular como sinergia. La sinergia se define como la coordinación de diferentes facultades o fuerzas, o también, como la acción combinada de diferentes factores”.

Donoso Rojas (2012) en su artículo de variables dinámicas y su influencia en los equipos de Trabajo de alto desempeño plasma que

“la mayoría de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (ETAD) están formados por 5 a 15 personas multifuncionales que generalmente trabajan juntos, alineados con la estrategia del negocio, no es un equipo que se forma para algo específico. La labor desempeñada por cada integrante es reconocida y valorada por él y por los demás”

Además menciona que:

“Los miembros de los ETAD asumen entrenarse y entrenar con la finalidad de lograr el desarrollo de múltiples destrezas y el conocimiento requerido para el desempeño de varias tareas. El desarrollo personal, aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas capacidades, es reconocido y recompensado por medio de promociones, reclasificación o reconocimiento público. Las evaluaciones de desempeño periódicas de los miembros se emplean como herramienta de seguimiento”.

De lo anterior la importancia que juega la capacitación para el desarrollo y conformación de los equipos de alto desempeño.

2.9 LIDERAZGO

Se puede decir que parte fundamental para que los equipos de trabajo de cualquier tipo funcionen, tienen una estrecha relación con el tema del liderazgo, el cual Robbinson (2015) define como la “habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”. Otra definición de liderazgo es la que presenta Hellriegel et.al (2009) donde indican que “es la relación de influencia

entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten”.

Los retos de las organizaciones y sus directivos en épocas pasadas era en cierta medida mantener la estabilidad de la organización, hacer que los procesos fluyeran y se alcanzaran los resultados deseados, hoy en día el reto de los líderes de la organización va más allá, ahora uno de los retos es conformar equipos de alto desempeño, observando y aprovechando siempre el talento humano de los equipos de trabajo. Danoso (2012) expresa que:

“el trabajo en equipo y el empowerment de empleados son los elementos claves de las compañías que están cambiando lo que se está llamando “La organización que aprende”, es una organización en la que todo el mundo se involucra en identificar y resolver problemas, permitiendo a la organización continuamente experimentar, mejorar e incrementar sus capacidades. Cambiar las actitudes y el comportamiento de los empleados es clave para una continua renovación organizacional en el rápido mundo cambiante de hoy en día”

De lo anterior surge el importante rol que tiene el líder el cual será la persona que encaminara a todo el equipo para lograr alcanzar los objetivos trazados por la institución incluso por el área en específico, será el encargado de estrechar relaciones con el fin de tener un ambiente de trabajo armónico y de colaboración, además el líder es el apoyo en la resolución de conflictos y mediador de la toma de decisiones.

Palomo (2012) señala que existen “los líderes centrados en la persona y los líderes centrados en la producción”, los primeros se enfocan en las relaciones

personales y en las necesidades del empleado, mientras que los segundos se centran en procedimientos meramente técnicos, con tal de que se realicen las tareas planeadas. Se pueden encontrar diversas opiniones entre si un líder nace o se hace, incluso se pueden observar múltiples características que hacen que una persona sea un buen o mal líder, una de esas características o virtudes es la de la comunicación ya que como menciona Maddux (1999):

“Un líder emplea la comunicación para reunir, procesar y transmitir la información esencial para el bienestar de la organización. Como esta comunicación se mueve en muchas direcciones, los líderes deben considerar cuidadosamente las necesidades de los compañeros, superiores y miembros del equipo”.

2.9.1. TIPOS DE LIDERAZGO

Es de importancia reconocer que el liderazgo dentro de la organización e incluso en la vida diaria, siempre va a estar presente en alguna medida, y que depende mucho del estilo de liderazgo de cada persona, ya que según la conducta del líderes se pueden dar diversos tipos de liderazgo.

La consultora de Liderazgo Mind Tools USA menciona que existen diez tipos de liderazgo los cuales a continuación se presentan en la figura 2.10.

Figura 2. 10 Tipos de liderazgo

<p>AUTOCRÁTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forma extrema donde los líderes tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. • Poca oportunidad del Staff para dar sugerencias. • Tienen a niveles altos de ausentismo y rotación. • Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas. 	<p>BUROCRÁTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los líderes hacen todo según "el libro", siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. • Apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego. 	<p>CARISMÁTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. • Los líderes tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas. • Un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. 	<p>PARTICIPATIVO O DEMOCRÁTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El líder toma la última decisión pero invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. • Los miembros de equipo sienten el control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro. • La participación democrática toma tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. • Especial cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad. 	<p>LAISSEZ-FAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. • Efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. • Efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia.
<p>ORIENTADO A LAS PERSONAS Y/O LAS RELACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. • Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. 	<p>NATURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. • Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. • Quienes apoyan este modelo dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. • Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo. 	<p>ORIENTADO A LA TAREA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. • Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. • Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores. 	<p>TRANSACCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. • El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. • Es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo. 	<p>TRANSFORMACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. • Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. • Estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. • Buscan nuevas iniciativas y agregar valor.

Fuente: Elaboración propia, adaptada de la información de Mind Tools USA (2012)

2.10. COMUNICACIÓN

Si bien la tarea del líder no es fácil, este tiene que desarrollar la habilidad de comunicación efectiva ya que como referencia Palomo (2012):

“La comunicación es el fundamento de toda vida social y, por tanto, un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones, en general, y de los equipos de trabajo en particular, ya que permite transmitir normas y valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar a los equipos, etc.”.

La comunicación es clave para la organización, ya que es el canal adecuado para recibir y enviar información por cualquier medio, además es casi seguro que una empresa con excelente comunicación tenga garantizado el éxito, ya que solamente con la comunicación efectiva se puede alcanzar los objetivos, puesto que la comunicación permite dar a conocer los objetivos que se tienen, cómo y que habrá que hacer para lograrlos, además el comunicarse permitirá transmitir aquellas áreas de oportunidad que habrá que mejorar. Para Berelson y Steiner citado por Madrigal (2009) la comunicación “es el acto o proceso de trasmisión de ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras y gráficos, entre otros”.

Sin embargo, aquí entra el rol del líder en relación a la comunicación, ya que este deberá transmitir el mensaje de una forma clara y precisa, Humphrey (1992) indica que la comunicación es “la habilidad para intercambiar información y entenderse con otra persona. La comunicación completa da como resultado que la imagen en la mente del receptor es idéntica a la que salió de la mente de quien la transmite”.

Si bien la comunicación ayudara al líder a concretar de objetivos, esta también es fundamental en el desarrollo de cualquier capacitación, ya que es el medio para transmitir la información, incluso es importante el flujo de comunicación como individuos, ya que esta permitirá estrechar lazos con el resto el personal, Gestoso (2000) alude que:

“La comunicación es un elemento imprescindible en el mundo del trabajo, tanto para el individuo – en su socialización laboral, evitando la ambigüedad y la consiguiente insatisfacción y aumentando la motivación – como para la propia organización, que al canalizar estas energías, aumenta su eficacia y facilita su desarrollo”.

La comunicación permitirá el diálogo entre los individuos, además de que es fundamental para el desarrollo de nuevas ideas, es un acercamiento a la toma de decisiones y resolución de conflictos, es por ello que algunos autores mencionan que “El dialogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ambos” (Senge, 2010), habrá que saber diferenciar entre el dialogo y la discusión para tener una comunicación efectiva que nos lleve a la correcta toma de decisiones.

2.11. MOTIVACIÓN

Dentro del desarrollo de cada individuo existe algo clave para que este desarrolle al máximo sus habilidades, este factores es la motivación, se pueden encontrar diversos conceptos en torno a motivación, uno de ellos lo plasma Rodríguez (2005) el cual la define como “La fuerza que induce a las personas a actuar, y la que orienta y regula su conducta, influye en su voluntad para ejecutar una tarea, vencer las

dificultades y movilizar sus potencialidades”. Mientras que Gestoso (2010) cita a Delgado, el cual indica que la motivación:

“Es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras”.

Es por definiciones como esa que la motivación está ligada fuertemente con el trabajo en equipo y a la capacitación; en lo referente al trabajo en equipo, el círculo de personas por el que el individuo este rodeado en su ambiente laboral lo motivarán a mejorar en diversos ámbitos, a buscar superarse y estar mejor preparado, siendo la capacitación un medio para lograr estas mejoras, así mismo se necesita estar lo suficientemente motivados para recibir una capacitación, y para que esta tenga un impacto significativo en la vida del individuo que participa en una capacitación de cualquier tipo. En relación a esto Pinto (1990) menciona que “La motivación es otro concepto asociado al entrenamiento, ya que se relaciona con el “querer hacer”, ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera efectiva de los individuos”.

Sin embargo a pesar de que el grupo de trabajo influya en estar motivado, es más la motivación interior de cada individuo, la que hará que este busque cubrir sus necesidades y que dará pie a que este averigüe como alcanzarlas, lo afirma Newstrom el cual es citado por Madrigal (2009):

“la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta”.

2.12. PERSONALIDAD

Asociado fuertemente a la motivación estará la personalidad de cada individuo, ya que estas marcan pautas significativas en cómo reacciona cada persona a determinadas situaciones, incluso al ambiente donde se desenvuelve, por ejemplo no actuara de la misma manera, ante la misma situación, un alumno que tienen algún trastorno de hiperactividad contra algún otro que no presenta algún trastorno; lo mismo ocurre en el ámbito laboral

Chiavenato (2009), refiere que “el término personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás”, como organización es importante reconocer las múltiples personalidades de cada trabajador, así como conseguir el máximo provecho de las fortalezas que estos tienen, de ahí la importancia de que se cuente con un perfil de puestos que nos permita colocar al personal adecuado para cada tarea, sin embargo, el mundo laboral actual y lo acelerado del mundo hace actuar a las organizaciones con los recursos que tiene y es por ello que debe de aprovechar y capacitar al personal con el que cuenta.

Rodríguez (2005), indica que “en administración se considera que la personalidad es la manera en que reacciona el trabajador ante sus experiencias y el ambiente que le rodea. La personalidad de un individuo determina por cómo perciben los demás. La dirección no influye en la personalidad del trabajador pero éste sí ejerce gran influencia sobre sus oportunidades”.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Se eligió desarrollar una metodología del tipo mixto puro, tal como fundamenta Hernández Sampieri, Baptista Lucio y Fernández Collado (2010) en su libro de Metodología de investigación, para quienes los métodos mixtos:

“representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

El hecho de estudiar una organización y las capacidades de sus recursos humanos es complejo, por lo que se requieren métodos mixtos, preferentemente cualitativos, esto para obtener una perspectiva más amplia. En el sentido cualitativo se pretende comprender e interpretar la información, sin embargo, se busca utilizar la estadística para hacer mediciones, característica de la investigación cuantitativa, además se pretende obtener datos numéricos, pero también las opiniones de las personas estudiadas, por lo que se pueden obtener tanto textos como audios, haciendo con esto uso de la investigación cuantitativa y cualitativa. El investigador tendrá un rol activo con una interacción directa, por lo que se considera este aspecto dentro de la investigación cualitativa, además de que involucrará en el análisis sus experiencias en el tema a analizar.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación será descriptivo, tal como lo señala Hernández Sampieri, Baptista Lucio y Fernández Collado (2010) este tipo de investigación es la que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. 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, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”.

La presente investigación buscó recoger información sobre la situación actual que vive la empresa, en torno a cuatro temas, los cuales son ambiente de trabajo y organización, liderazgo, trabajo en equipo y capacitación, no se buscó hacer una comparación de algún tipo. Además se llevó a cabo la recolección de datos generales de personal que labora en la empresa, tales como género, edad, sexo, y grado de estudios.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El Diseño de investigación seleccionado es no experimental y etnográfico, con corte transaccional descriptivo, debido a que no se van a manipular variables, sino que se busca recolectar datos sobre la capacitación y conocer un poco más acerca de los equipos de trabajo con los que cuenta la organización, tal como señala Hernández Sampieri et.al (2010) la investigación no experimental busca “observar el fenómeno tal como se dan en su contexto natural, para posterior analizarlos”. Se busca identificar aspectos de la capacitación los cuales ayuden a conformar equipos de alto desempeño.

Al ser una investigación no experimental se pudo observar la apreciación que tienen los individuos en determinados temas que están tal cual dentro de la empresa, es decir, no se les puso en una determinada situación sino que se analizó lo que perciben con su experiencia diaria; como muestra Hernández Sampieri et.al (2010) , en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.

3.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta etapa de la investigación y con el fin de recolectar datos para la misma, se decidió elaborar el instrumento de recolección, el cual fue el cuestionario, se seleccionó este, ya que como menciona García (2003) éste consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación.

La aplicación de cuestionarios apoya mucho a la recolección rápida de datos de muestras grandes, a comparación con la entrevista u otros instrumentos; continuando con lo que alude García (2003) se puede ratificar que “la finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación”, el diseñar el cuestionario permitirá enfocar las preguntas a la información que se busca analizar, por lo anterior se optó por la elaboración de un cuestionario con preguntas cerradas, las cuales fueron ponderadas en una escala de Likert (el cual tiene su origen debido al psicólogo Rensis Likert) y que consiste en una escala apropiada, del conjunto de respuestas colectivas a un grupo de ítems (pueden ser 8 o más), y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores. La creación de este tuvo que cumplir con los requisitos de

cualquier instrumento de medición, los cuales como señala Hernández Sampieri et.al. (2010) son la confiabilidad, validez y objetividad el cual en algunas de sus páginas define de la siguiente manera:

- Confiabilidad: Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.
- Validez: Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.
- Objetividad del instrumento: Se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.

Se estructuró de la siguiente manera:

Inició con una descripción del motivo por el cual se estaba elaborando dicho instrumento, seguido de información general del encuestado que incluía: género, edad, escolaridad, puesto, antigüedad, área y una pregunta abierta donde se solicita indique los cursos a los que ha asistido en los últimos tres años.

Se continuó con las instrucciones de llenado y las escalas de valoración (Escala Likert) dicha escala “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico” (Hernández, et. Al, 2010)

El cuestionario expuso las cinco opciones presentadas en la figura 3.1, además de incluía las cuatro secciones antes mencionadas y cada una de ellas con una serie de cuestionamientos cada una, siendo un total de 32 reactivos que se tuvieron que responder, lo cual se plasma en la figura 3.2.

Figura 3. 1 Valores de la escala de Likert
VALORES DE LA ESCALA DE LIKERT



Fuente: Elaboración propia

Posterior a la elaboración del cuestionario este fue sometido a la revisión de tres expertos para la validez del mismo, (figura 3.4) en dicho documento se explica el objetivo de la investigación, así en qué lugar se buscaba aplicar dicho instrumento y con qué fin; para que ellos revisaran aspectos de redacción, contenido, pertinencia y congruencia, además se incluyó copia del cuestionario a analizar.

Junto a esto fue enviado un documento llamado "Juicio de expertos sobre la pertinencia del instrumento" en el cual los especialistas analizaron cada uno de los ítems para señalar el aspecto cualitativo de cada uno de ellos, siendo las valoraciones excelente, bueno, mejorar, eliminar o cambiar, así como un espacio para observaciones (figura 3.5).

Y por último "Identificación Institucional" (figura 3.6) la cual sirvió de constancia de validación en la cual el especialista llenó unos datos personales de así como el apartado para hacer las observaciones pertinentes en cuanto a la congruencia de los ítems, amplitud del contenido, reacción de los ítems, claridad y precisión y pertinencia.

Figura 3. 2 Cuestionario

CUESTIONARIO

El presente cuestionario se realiza debido a que actualmente se está elaborando un proyecto de tesis titulado "ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO, DENTRO DEL INSTITUTO SONORENSE DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA", esto con el fin de conocer su opinión en aspectos relevantes en cuanto a ambiente de trabajo y organización, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación, y así poder plantear algunos proyectos de mejora, por lo que se solicita su apoyo para responder el siguiente instrumento.

INFORMACIÓN GENERAL

Genero	M	F			
Edad	18 a 28 años	29 a 39 años	40 a 50 años	51 años o más	
Escolaridad	Preparatoria	Carrera trunca	Licenciatura, ingeniería o equivalente	Posgrado	Otro:
Puesto:					
Antigüedad	1 a 5 años	6 a 15 años	16 a 25 años	26 a 35 años	Otro:
Área funcional donde trabaja (Dirección, subdirección, departamento o equivalente)					
Mencione los cursos a los que ha asistido en los últimos tres años (nombre del curso, año, organizado por, duración, costo)					



INSTRUCCIONES Por favor lea las siguientes preguntas y responda con toda sinceridad. Marque la opción que considere conveniente con una X.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
	1	2	3	4	5
AMBIENTE DE TRABAJO Y ORGANIZACION					
1. Conoce las metas y objetivos de la institución (misión y visión).					
2. Los procesos de trabajo de la organización son adecuados					
3. Consideras que el área donde te desempeñas es fundamental para el logro de objetivos de todo el instituto.					
4. Conoce las tareas o funciones que realiza el resto del equipo de trabajo.					
5. Conoce su manual de organización					
6. Las horas laborales son suficientes para completar las tareas asignadas.					
7. La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es equitativa.					
8. Mi jefe reconoce la valía de mis tareas.					
9. Piensa que la organización otorga buenos y equitativos beneficios a sus empleados.					
10. Considera que las remuneraciones económicas están a nivel de los sueldos del mercado.					

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.2. Cuestionario

11. Las herramientas de trabajo que la institución te brinda son adecuadas.					
12. Se encuentra satisfecho con su desarrollo profesional dentro de la empresa.					
13. Las condiciones físicas de tu puesto de trabajo son adecuadas (espacio, iluminación, temperatura, ruidos, etc.).					
LIDERAZGO					
14. Tiene buena comunicación con su jefe directo.					
15. Su jefe inmediato tiene una actitud abierta y escucha sus opiniones sobre como llevar a cabo sus funciones.					
16. Con que frecuencia tiene personas a su cargo.					
17. Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.					
18. Se me brinda la suficiente autonomía para tomar decisiones, en relación al cumplimiento de mis objetivos.					
TRABAJO EN EQUIPO					
19. Existe comunicación con sus compañeros de trabajo.					
20. Existe comunicación entre las áreas del instituto.					
21. Qué tan seguido se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo dentro de su área.					
22. Qué tan seguido se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo con resto de las áreas.					
23. Recibo retroalimentación suficiente, para reforzar mis puntos débiles y así realizar bien mi trabajo.					
24. Me siento parte de un equipo de trabajo					
25. Me siento motivado para realizar mi trabajo.					
CAPACITACION					
26. Conoces los planes de capacitación de la organización					
27. Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.					
28. Estás de acuerdo con la capacitación que recibes para realizar tus funciones					
29. En caso de haber recibido alguna capacitación considera que ha sido de utilidad para mejorar su trabajo					
30. La frecuencia con la que recibe cursos de capacitación es adecuado					
31. Considera que la organización cuenta con planes y acciones específicos para mejorar su trabajo.					
32. Se evalúa el trabajo que realiza					

Agradecemos su tiempo y su valioso apoyo. 😊

Figura 3. 3 Solicitud de valoración

Estimado validador:

Me es grato dirigirme a Usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar el cuestionario anexo, el cual será aplicado a: trabajadores del Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa, de la ciudad de Hermosillo Sonora.

Considero que sus observaciones y cualquier aporte serán de utilidad para el trabajo de tesis, el cual me encuentro actualmente realizado como parte de mi preparación en la Maestría en Administración, en la línea de Talento Humano, el proyecto que realizo es titulado "Elaboración del programa de capacitación para la gestión de equipos de alto desempeño, dentro del Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa (ISIE)".

Este tiene como objetivo general el elaborar un programa de capacitación, enfocado en el desarrollo de equipos de alto desempeños, mientras que como objetivos específicos se encuentran I. Documentar información relacionada con capacitación dentro de ISIE, II. Identificar y evaluar los equipos de trabajo de las diversas áreas de ISIE, para clasificarlos en alto, medio o bajo desempeño. III. Indagar sobre las habilidades requeridas para el desarrollo de competencias. IV. Detectar necesidades de capacitación del personal de ISIE. Y V. Proponer temas y programas de capacitación para fomentar los equipos de alto desempeño.

Es por ello que en base a los objetivos y al análisis del marco teórico se eligió la elaboración del cuestionario seccionado en cuatro factores principales, los cuales son: Ambiente de trabajo y organización, Trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.

Para la validación del instrumento se le pide leer cuidadosamente cada ítem, así como sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se puede seleccionar solo una alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional de cada persona que se aplique el cuestionario. Le agradecería cualquier sugerencia relativa a la redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere de importancia para la realización de este cuestionario.

De antemano agradezco sus comentarios y aportaciones.

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. 4 Juicio de expertos**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTENENCIA DEL INSTRUMENTO****INSTRUCCIONES**

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece cumple cada ítem y alternativa de respuesta según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M=Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir cualquier cambio.

PREGUNTAS		ALTERNATIVAS					OBSERVACIONES
Nº	Ítem	E	B	M	X	C	
1	Identificas las metas y objetivos de la institución (misión y visión).						
2	Los procesos de trabajo de la organización son adecuados						
3	Considera que su área es fundamental para el logro de objetivos de todo el instituto.						
4	Conoce las tareas o funciones que realiza el resto del equipo de trabajo.						
5	Conoce las tareas que tiene que realizar según las funciones que tiene a su cargo.						
6	Las horas laborales son suficientes para completar las tareas asignadas.						
7	La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es equitativa.						
8	Obtiene reconocimiento de las tareas que realiza.						
9	Piensa que la organización otorga buenos y equitativos beneficios a sus empleados.						
10	Considera que las remuneraciones económicas están a nivel de los sueldos del mercado.						
11	Las herramientas de trabajo que la institución te brinda son adecuadas.						
12	Se encuentra satisfecho con su desarrollo profesional dentro de la empresa.						
13	Con que frecuencia las condiciones físicas de tu puesto de trabajo son adecuadas (espacio, iluminación, temperatura, ruidos, etc.).						
14	Tiene buena comunicación con su jefe directo.						
15	Su jefe inmediato tiene una actitud abierta y escucha sus opiniones sobre cómo llevar a cabo sus funciones.						

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.4. Juicio de expertos

16	Con que frecuencia tiene personas a su cargo.						
17	Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.						
18	Se me brinda la suficiente autonomía para tomar decisiones, en relación al cumplimiento de mis objetivos.						
19	Existe comunicación con sus compañeros de trabajo.						
20	Existe comunicación entre las áreas del instituto.						
21	Qué tan seguido se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo dentro de su área.						
22	Qué tan seguido se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo con resto de las áreas.						
23	Recibo retroalimentación suficiente, para reforzar mis puntos débiles y así realizar bien mi trabajo.						
24	Me siento parte de un equipo de trabajo						
25	Con que frecuencia estoy motivado para realizar mi trabajo.						
26	Conoces los planes de capacitación de la organización						
27	Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.						
28	Estas de acuerdo con la capacitación que recibes para realizar tus funciones						
29	Estas dispuesto a recibir capacitación en relación a tus funciones asignadas						
30	En caso de haber recibido alguna capacitación considera que ha sido de utilidad para realizar su trabajo						
31	La frecuencia con la que recibe cursos de capacitación es adecuado						
32	Considera que la organización cuenta con planes y acciones específicos para mejorar su trabajo.						
33	Se evalúa el trabajo que realiza						

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

Firma:

Fecha de revisión: _____

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. 5 Identificación institucional**IDENTIFICACION INSTITUCIONAL****CONSTANCIA DE VALIDACION**

Yo, _____, titular de la
Cédula de Identidad N° _____, de profesión
_____, ejerciendo actualmente
como _____, en la
institución _____.

Por medio de la presente hago constar que revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en el Instituto Sonorense de Infraestructura educativa.

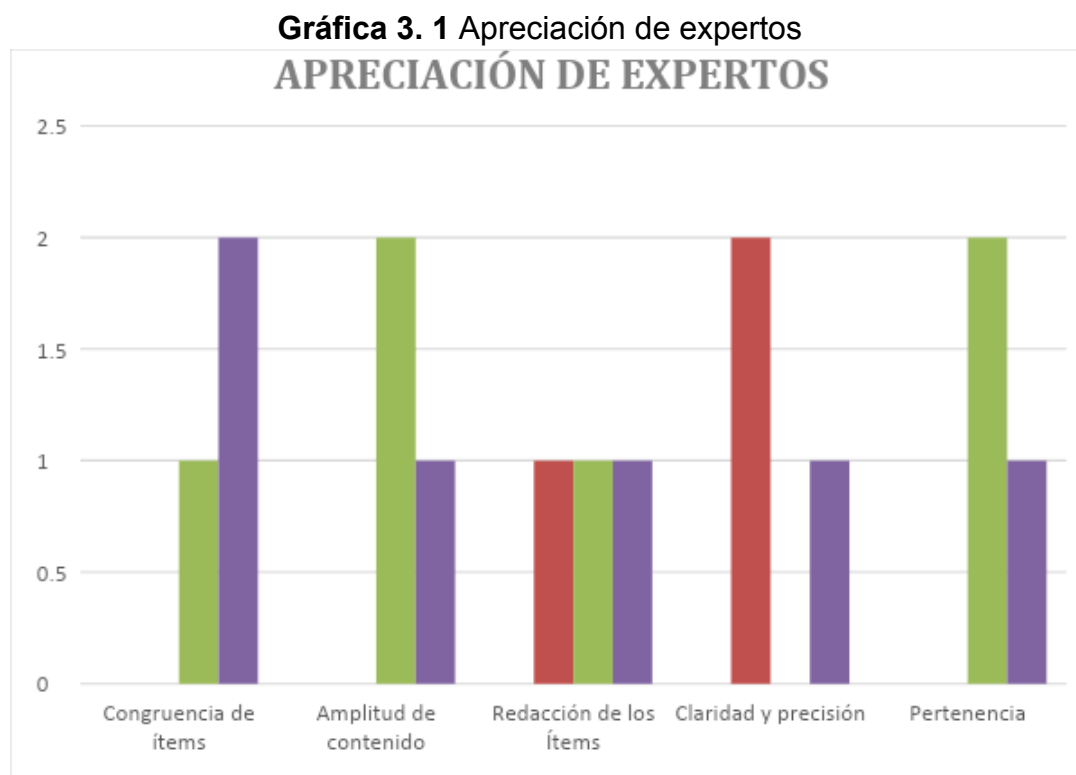
Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los ítems				
Claridad y precisión				
Pertenencia				

En la ciudad de _____ a los _____ del mes de
_____ de 2017.

Fuente: Elaboración propia

Los expertos que se seleccionaron fue el Maestro en Ingeniería Industrial Jorge Carlos Canto Esquivel del Instituto Tecnológico de Mérida, en Yucatán. El maestro Maestro en Administración Jorge Estévez Lavín del Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca en Veracruz y la Doctora en Ciencias Ma. Rosario González Mota del Instituto Tecnológico de Aguascalientes, miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Los cuales una vez realizado su análisis emitieron su juicio de expertos, haciendo una serie de observaciones que sirvieron para hacer las modificaciones pertinentes para el cuestionario final. Además en relación a las apreciaciones que estos tuvieron en cuanto a congruencia de ítems, amplitud del contenido, redacción de los ítems, claridad y precisión y pertenencia, se obtuvieron los resultados presentados en la gráfica 3.1. Apreciación de expertos, lo cual confirmo la validez del instrumentos para poderlo utilizar con el fin destinado.

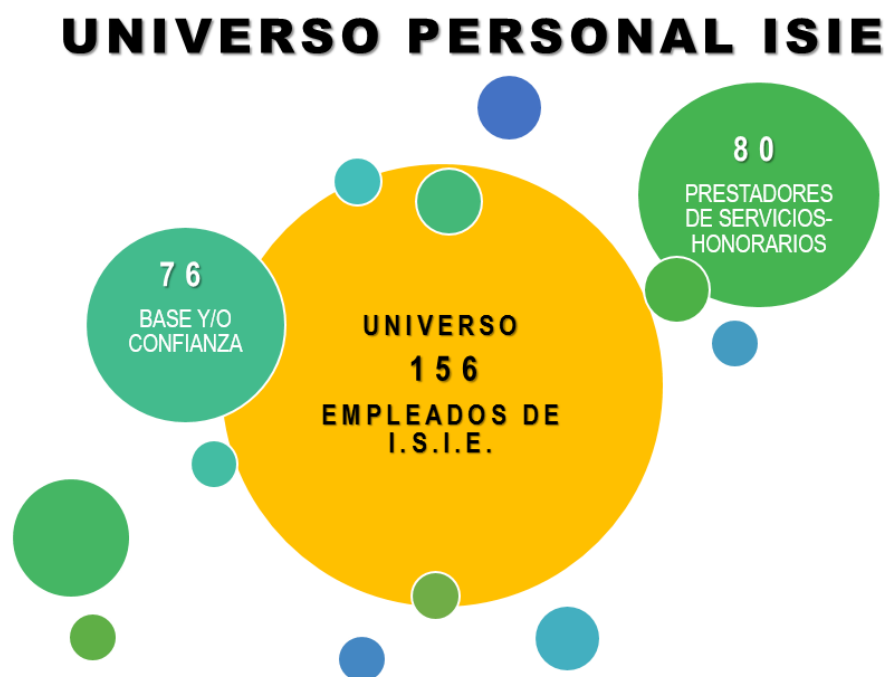


Fuente: Elaboración Propia

3.5 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra a analizar fue de la clase aleatoria, donde se seleccionó una parte de la población total del Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa. Para iniciar se tuvo que conocer el universo, el cual está compuesto por todos los empleados que laboran actualmente dentro de ISIE. En base a los datos proporcionados por el departamento de Recursos Humanos, la plantilla de personal está conformada por 156 empleados, de los cuales 76 son personal de base y/o confianza y 80 prestadores de servicios profesionales u honorarios. (Figura 3.6)

Figura 3. 6 Universo Personal ISIE



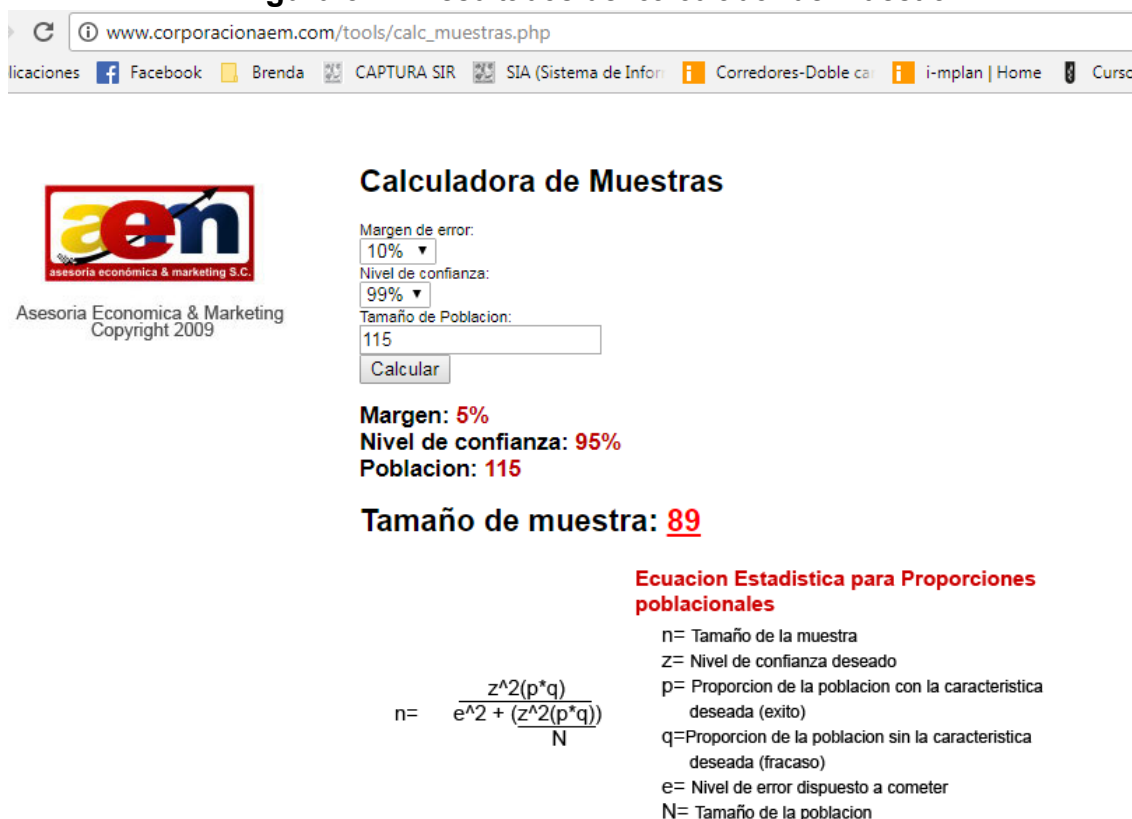
Fuente: Elaboración propia

Para esta investigación se seleccionó solamente a personal con base del nivel nueve hacia abajo, con el fin de descartar a Directores, ya que se tendría que incluir

otro tipo de reactivos; además se eliminó al personal foráneo por lo complicado de la aplicación de encuestas, así como las bases que aún no se encuentran asignadas, las cuales representaban el 26.28% del universo, por lo que se eliminaron esas 41 personas, quedando una población total de 115 personas (73.71%)

Sobre la población de 115 personas se utilizó un calculador de muestras online, que se encuentra disponible en: http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php en el cual se ingresó el 10% como margen de error, 99% el nivel de confianza y el tamaño de la población (115), resultando el tamaño de la muestra en 89 (figura 3.7)

Figura 3. 7 Resultados del calculador de muestra



Calculadora de Muestras

Margen de error: 10%
 Nivel de confianza: 99%
 Tamaño de Poblacion: 115
 Calcular

Margen: 5%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 115

Tamaño de muestra: 89

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + (z^2(p \cdot q)) / N}$$

Fuente: http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php

Posterior se utilizó la herramienta de Microsoft office 2013, Excel, en la cual se ingresó el nombre de las 115 personas que conformaban la población, se les asignó el número del 1 al 115; seguido a esta asignación numérica, se utilizó la formula =ALEATORIO() la cual genera una cifra (figura 3.8); el siguiente paso es ordenar de manera ascendente las cifras que arrojó la formula. Las primeras 89 cifras, indicaban el número de las personas que fueron las personas seleccionadas para la aplicación del cuestionario (figura 3.9)

Figura 3. 8. Cálculo de muestra con Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H
	NO	ALEATORIO		MUESTRA ORDENADA		MUESTRA ELIMINADA		
2	98	0.988798745		1		5		
3	47	0.226470298		2		8		
4	82	0.050258824		3		9		
5	19	0.481214773		4		14		
6	54	0.1693344		6		17		
7	24	0.548165207		7		18		
8	99	0.293000388		10		20		
9	85	0.824180984		11		23		
10	108	0.894667137		12		25		
11	48	0.21296819		13		39		
12	67	0.222446574		15		42		
13	86	0.350334293		16		51		
14	16	0.548606583		19		52		
15	80	0.323213936		21		59		
16	87	0.906947303		22		64		
17	55	0.518741551		24		65		
18	36	0.907538493		26		66		
19	27	0.989287335		27		70		
20	1	0.131640543		28		79		
21	73	0.550276744		29		81		
22	4	0.254474481		30		84		
23	107	0.54856971		31		90		
24	77	0.627749132		32		91		
25	60	0.599034003		33		92		
26	74	0.551281896		34		100		
27	37	0.987364136		35		102		
28	53	0.23757713		36		103		
29	88	0.401885802		37				
30	58	0.050690751		38				
31	45	0.141108969		40				
32	113	0.076053767		41				
33	43	0.39754941		43				
34	115	0.34338571		44				

Fuente: **Elaboración propia**

Figura 3. 9 Listado de personal ISIE (Muestra)

NO	UA	NOMBRE	CARACTER
1	CE	Herrera Hernández Christian Guadalupe	Confianza
2	CE	Verdugo Mariscal María del Rosario	Confianza
3	CE	Cordova Márquez Laura Elena	Base
4	CE	Sáldate Cañez Patricia	Base
5	CEJ	Ing. García Ibarra Fabiola	PSP
6	CEJ	Ing. Jimenez Romo María Yosmara	PSP
7	CEJ	C. Rodríguez Martínez Karen Lisbeth	PSP
8	CEJ	C. Durazo Martínez Dora Magdalena	PSP
9	CEJ	C. Hernandez Valenzuela Martín Eduardo	PSP
10	CEJ	Lic. Ley Felix María Guadalupe	PSP
11	DGFA	Osuna Cons Verónica	Confianza
12	DGFA	Sierra Valencia Victor Manuel	Base
13	DGFA	Acuña Balderrama Joel	Base
14	DGFA	Loreto Fuentes Dulce María	Base
15	DGFA	Robles Márquez María Cristina	Base
16	DGFA	Aragón Gastelum Karina Irini	Base
17	DGFA	Ybarra Parra María	Base
18	DGFA	Becerra López Ricardo	Base
19	DGFA	Bustamante Bojórquez Cruz Fco.	Base
20	DGFA	C. Ramos Salazar Dagoberto	PSP
21	DGFA	C. Hernandez Gonzalez Juan Humberto	PSP
22	DGFA	C. Durazo Portugal María Guadalupe	PSP
23	DGFA	C. Castro Ochoa Siria Abinadab	PSP
24	DGFA	Lic. Monge Guevara Laura Rocio	PSP
25	DGFA	C. Favela Ibarra Kenia	PSP
26	DGFA	C. Aviles Gutierrez Ana Karen	PSP
27	DGIS	Heredia del Toro Ricardo Benjamin	Confianza
28	DGIS	Beltrán García Antonio Alberto	Confianza
29	DGIS	Mendivil Brown Mirna Patricia	Confianza
30	DGIS	Acedo Valdez Mónica Yaneth	Confianza
31	DGIS	Higuera Morales Guadalupe Gloria	Base
32	DGIS	Cuen Montaña Haydee	Base
33	DGIS	Ing. Rodríguez Robles Carlos Alberto	PSP
34	DGIS	C. Moreno Pulido Luz Enid	PSP
35	DGO	Issa Peraza Hugo Alberto	Confianza
36	DGO	Velasco Mata Aldo Javier	Confianza
37	DGO	Saracho Castaño Lope	Confianza
38	DGO	Valdez López José Carlos	Confianza
39	DGO	Gutiérrez Monge Karla María	Base
40	DGO	Ramos Corral Beatriz	Base
41	DGO	C. Ortega Jimenez Adalberto	PSP
42	DGO	C. Santana Bermudez Claudia Ivette	PSP
43	DGO	C. Medina Manzo Juan Alberto	PSP
44	DGO	C. Quintana Lopez Sergio Octavio	PSP
45	DGO	Ing. Montoya Gonzalez Ricardo	PSP
46	DGO	C. Madueño Esmerio David	PSP
47	DGO	C. Mendez Flores Jose Oswaldo	PSP
48	DGO	C. Rivas Cañez María Guadalupe	PSP
49	DGO	C. Cons Avila Yuridia	PSP
50	DGO	Ing. Ochoa Cervantes María Trinidad	PSP
51	DGO	Ing. Montaña Flores Javier Antonio	PSP
52	DGO	Arq. Davila Moreno Anna Iveth	PSP
53	DGO	C. Alvarez Valdez Rosario Alberto	PSP
54	DGO	C. Ramirez Ramirez Ana Luisa	PSP
55	DGO	C. Ceja Tamayo Pilar Enequina	PSP
56	DGO	Ing. Robles Morales Adriana	PSP
57	DGO	C. Blanco Salcido Gustavo Alberto	PSP
58	DGO	C. Montaña Coronel David Alejandro	PSP
59	DGO	Arq. Paniagua Blanco Alejandra	PSP
60	DGO	Arq. Puebla Gutierrez Eliana	PSP
61	DGO	Ing. Cesar Gonzalo Davila Camou	PSP
62	DGT	Bloch Salcido Arturo	Confianza
63	DGT	Castillo Romero Marco Antonio	Confianza
64	DGT	Bartolini Barba Eduardo	Confianza
65	DGT	Valencia Velazco Hugo Cesar	Confianza
66	DGT	Verdugo Flores Nidia Lizeth	Base
67	DGT	López Esquer Raquel	Base
68	DGT	Navarro Borquez Ana Isabel	Base
69	DGT	Piña Diaz Thania Gisela	Base
70	DGT	Montaña Coronel Ignacio Ulises	Base
71	DGT	Sánchez Soto Esteban	Base
72	DGT	Hernández Romo Jesús Martín	Confianza
73	DGT	C. Gallegos Valle Jaira Jamilet	PSP
74	DGT	Arq. Trelles Gonzalez Daniela María	PSP
75	DGT	Arq. Larios Forte Patricia Eugenia	PSP
76	DGT	C. Hernandez Moran Wendi Araceli	PSP
77	DGT	C. Aceves Valderrain Joel Arturo	PSP
78	DGT	Arq. Danese Soto Bettina	PSP
79	DGT	Arq. Soto Moreno Sandy Nallely	PSP
80	DGT	Ing. Segura Coronado Diana	PSP
81	DGT	C. Rivera Moreno Larissa	PSP
82	DGT	C. Espinoza Martínez Ana Angelica	PSP
83	DGT	Ing. Salazar Valdez Arturo	PSP
84	DGT	C. Campa Cordova Diana Laura	PSP
85	DGT	C. Celaya Castañeda Paloma	PSP
86	OCDA	González Miranda Obed	Confianza
87	OCDA	Castillo Rendón Mayrel María	Base
88	OCDA	Espinoza García Francisco Javier	Base
89	OCDA	López Herrera Danniell Isahi	Base

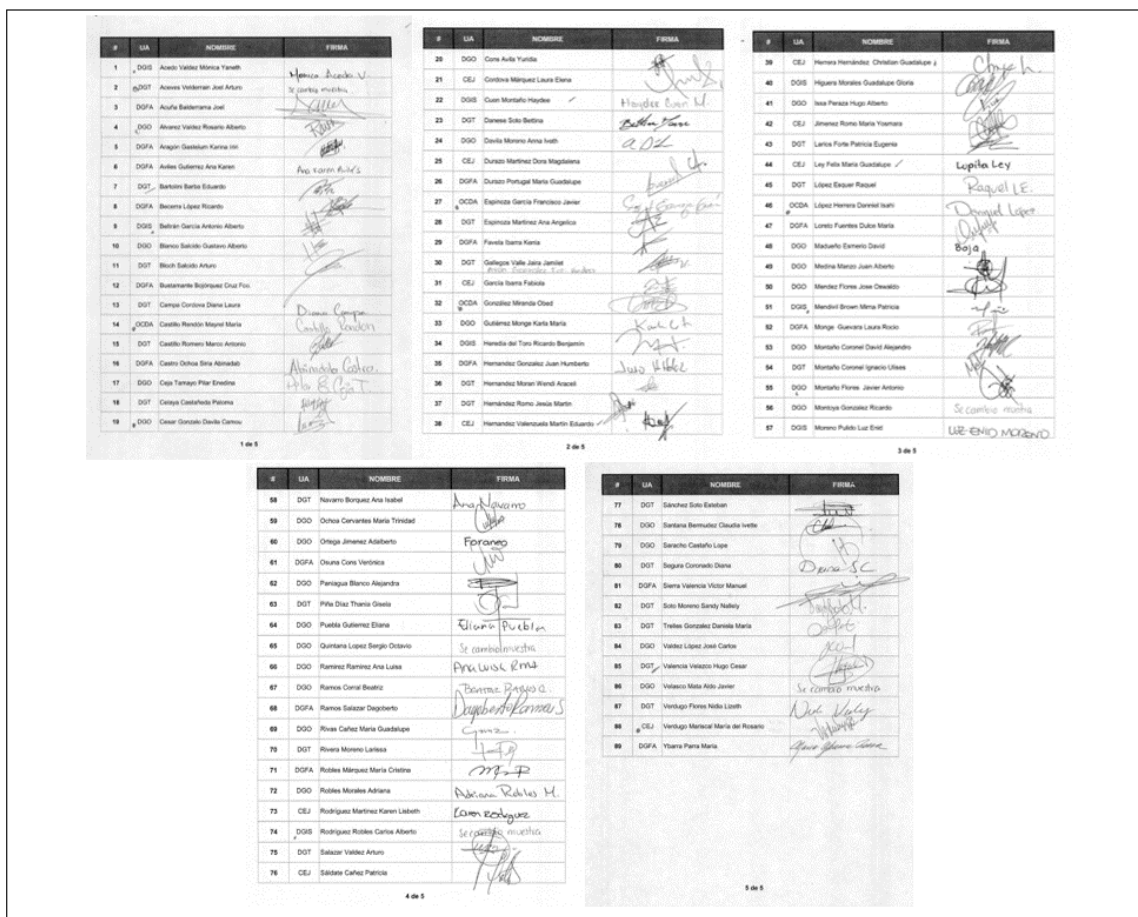
Fuente: Elaboración propia

3.6 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Una vez que se tuvo la lista de las 89 personas a las cuales sería aplicado el cuestionario, se hizo de conocimiento a la empresa de que ya se iniciaría con la aplicación del mismo, este proceso se realizó por una persona de servicio social y como apoyo una persona del Recursos Humanos del Instituto con la finalidad de no influir en la entrevista y poder, en su caso, que hubiera un sesgo de la información recolectada.

Posterior, para tener un mejor control sobre la aplicación del instrumento se imprimió un listado para hoja de firmas para que una vez concluido el llenado del cuestionario el personal fuera firmando, ésta parte de la investigación, nos permite tener evidencia para la conformación del próximo plan de capacitación. (figura 3.10)

Figura 3. 10 Hoja de firmas del instrumento aplicado



Fuente: Elaboración propia

Se entregó el instrumento impreso en una hoja tamaño carta por ambos lados, se les dió aproximadamente 1 hora para contestar, posterior se pasó a recoger los cuestionarios. A pesar de ser un cuestionario de tan solo 32 preguntas por las cargas de trabajo de los encuestados algunos de ellos solicitaron que recogieran sus respuestas al día siguiente.

De la muestra original hubo personal que fue asignado a trabajos foráneos, así como personal que fue dado de baja por diversos motivos, como por finalización de contratos u otros, por lo que se tuvo que realizar una nueva selección de muestra, se tomaron las personas que fueron descartadas de la primer selección y se siguió el mismo proceso de discriminación con Excel. En general la aplicación del cuestionario se realizó en el período de una semana aproximadamente.

3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Posterior a la aplicación de los cuestionarios, los resultados fueron capturados a manera de tabla en excel, en el eje horizontal se colocó el número de la pregunta o reactivo, mientras que en el eje vertical se puso el total de los 89 encuestados, se fue llenando con el valor que asignó cada persona a cada reactivo. Al final de la tabla se puso el concentrado de los resultados de los ochenta y nueve cuestionarios, junto al valor de la escala correspondiente. (Figura 3.11.). Se tuvo que dar el valor de cero dentro de la tabla, para contabilizar aquellas preguntas que no fueron contestadas.

Para medir la confiabilidad del instrumento, se procedió a calcular el Alfa de Cronbach con la finalidad de realizar la correlación entre las variables que la conforma. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25	Pregunta 26	Pregunta 27	Pregunta 28	Pregunta 29	Pregunta 30	Pregunta 31	Pregunta 32		
1																																		
81	80	1	2	1	2	3	1	3	2	2	3	1	1	5	1	1	3	1	1	1	2	2	2	3	2	1	2	4	4	4	5	2	4	
82	81	1	3	3	1	1	4	5	3	4	3	3	1	4	1	2	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	3	3	2	2	4	1	1	
83	82	2	2	2	2	2	1	2	1	5	5	3	2	5	1	1	3	1	3	2	3	3	4	3	2	2	5	4	4	3	5	5	1	
84	83	1	2	1	1	2	1	2	1	3	3	1	1	3	1	1	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	3	3	2	
85	84	1	3	1	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	2	
86	85	1	1	1	1	2	1	1	1	5	5	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	1	4	3	1	2	2	5	
87	86	1	2	1	1	2	1	5	1	3	3	2	1	3	1	1	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	5	4	0	5	4	1	
88	87	1	2	1	3	1	1	2	2	3	4	2	1	2	2	2	1	1	1	2	4	3	3	2	2	2	5	4	2	3	3	3		
89	88	3	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	4	4	3	4	2	2	
90	89	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	
92	SIEMPRE	51	29	71	0	33	40	34	66	15	20	37	39	37	79	76	14	77	40	67	32	37	15	31	50	44	11	23	26	31	7	16	35	
93	CASI SIEMPRE	22	30	11	36	25	33	30	12	26	20	32	34	23	5	7	6	6	35	14	28	29	35	30	27	32	18	11	22	20	12	21	22	
94	ALGUNAS VECES	13	26	4	10	15	10	19	8	30	33	13	10	17	1	2	16	2	10	4	20	15	24	18	5	6	26	17	12	11	23	24	14	
95	CASI NUNCA	1	1	2	0	8	3	1	3	10	7	2	1	4	1	1	14	0	0	1	5	4	9	6	3	4	14	12	17	9	15	9	8	
96	NUNCA	2	1	0	0	5	3	4	0	6	8	2	2	4	0	0	36	1	1	0	1	1	3	1	1	0	15	21	7	5	21	11	4	
97	NO CONTESTO	0	2	1	0	3	0	1	0	2	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	13	11	8	6	

Fuente: Elaboración propia

Se le dio el mismo tratamiento a los resultados de los datos generales (figura 3.12).

Figura 3. 12 Concentrado de resultados de datos generales

1. Género				
Alternativa				
M	29			
F	54			
No contesto	6			
2. Edad				
Alternativa				
18 a 28 años	19			
29 a 39 años	31			
40 a 50 años	21			
51 años o más	11			
No contesto	7			
3. Escolaridad				
Alternativa				
Preparatoria	6			
Carrera trunca	7			
Licenciatura	54			
Posgrado	7			
Otro	9			
No contesto	6			
4. Antigüedad				
Alternativa				
1 a 5 años	45			
6 a 15 años	28			
16 a 25 años	10			
26 a 35 años	0			
Otro	4			
No contesto	2			

Fuente: Elaboración propia

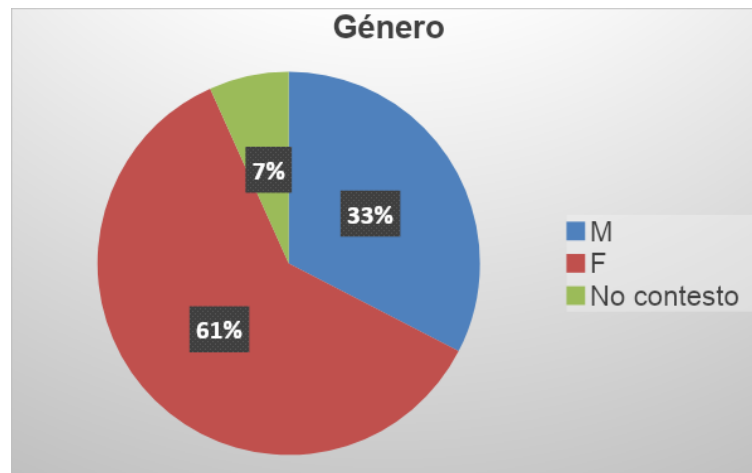
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez aplicado el cuestionario, se lograron alcanzar los objetivos específicos, entre los cuales se encontraba documentar información relacionada con capacitación dentro de ISIE, así como conocer la percepción general del personal dentro de cuatro áreas o secciones que son el ambiente de trabajo y organización, liderazgo, trabajo en equipo y capacitación, así mismo la aplicación de este permitió obtener información general del encuestado, lo cual se presenta en el desarrollo del actual capítulo.

4.1 RESULTADOS DE LOS HALLAZGOS

Los primeros datos que se recopilaron fueron los datos generales o datos demográficos, que incluyen, género, edad, escolaridad y antigüedad en la empresa, para tener una idea del perfil de los encuestados.

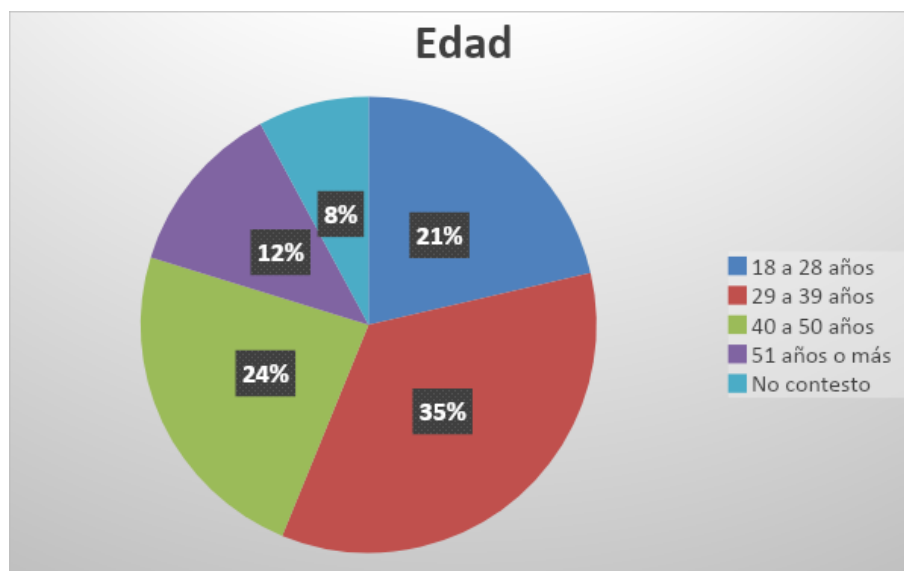
Gráfica 4. 1 Datos Generales: Género.



Fuente: Elaboración Propia

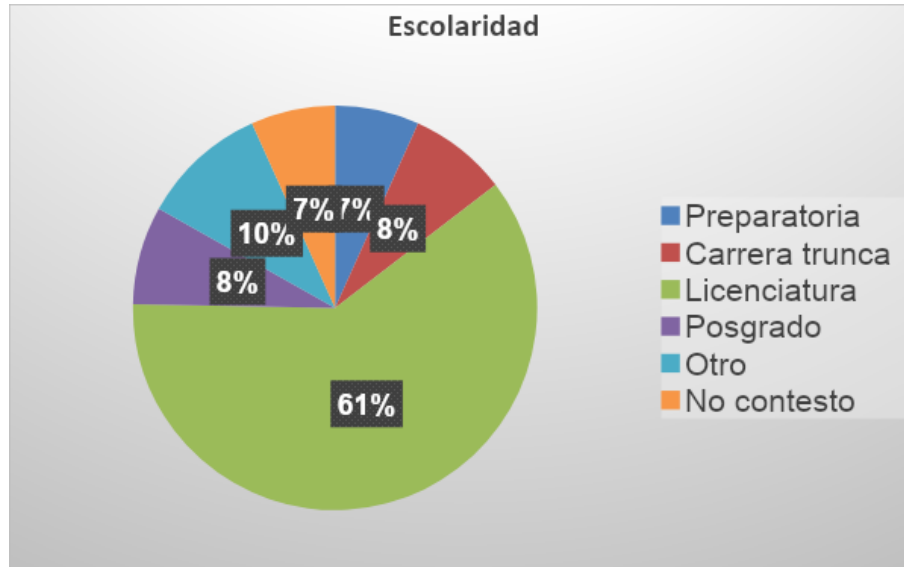
La grafica 4.1 muestra que el 61% de los encuestados fue del sexo femenino, mientras que solo el 32% representa el género masculino.

Gráfica 4. 2 Datos Generales: Edad.



Fuente: Elaboración Propia

La grafica 4.2 muestra los rangos de edades de las personas que fueron encuestadas, se observa cómo es que el 59% de estos se encuentra entre una edad desde los 29 a los 50 años, predominando el rango entre 29 y 39 años, ya que representa el 35%.

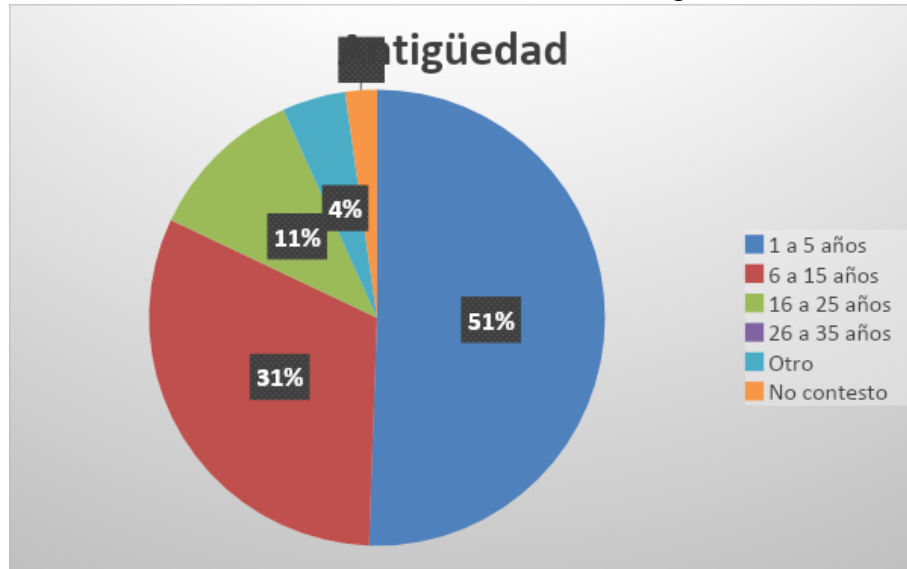
Gráfica 4. 3 Datos Generales: Escolaridad.

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 4.3 se puede observar que el personal que labora en el Instituto está preparado para los retos a los que pudiese enfrentarse profesionalmente, ya que el 60% de los encuestados tienen una escolaridad de Licenciatura, Ingeniería o afín, lo que representa a 54 de los 89 encuestados, de igual manera el 8% de los encuestados tiene un grado de posgrado, se encontró que en esa misma proporción la muestra cuenta con carrera trunca, es decir, 7 personas. El 7% cuenta con escolaridad de preparatoria y en igual dimensión el resto no contesto.

En la gráfica 4.4 se muestra la antigüedad del personal encuestado, dando como resultado que el 51% tiene apenas entre uno a cinco años laborando en ISIE, seguido del 31% que representa las personas que tiene laborando entre 6 y 15 años. El 5% el cual representa a cuatro personas eligieron la opción de otro, esto puede ser a que tengan menos de un año laborando dentro de la institución.

Gráfica 4. 4 Datos Generales: Antigüedad.



Fuente: Elaboración Propia

Una vez recopilados los datos generales se siguió con la **primera sección**, la cual fue **Ambiente de trabajo y organización**, en la cual los resultados fueron los presentados en las gráficas de la 4.5 a la 4.17, que se presentan a continuación:

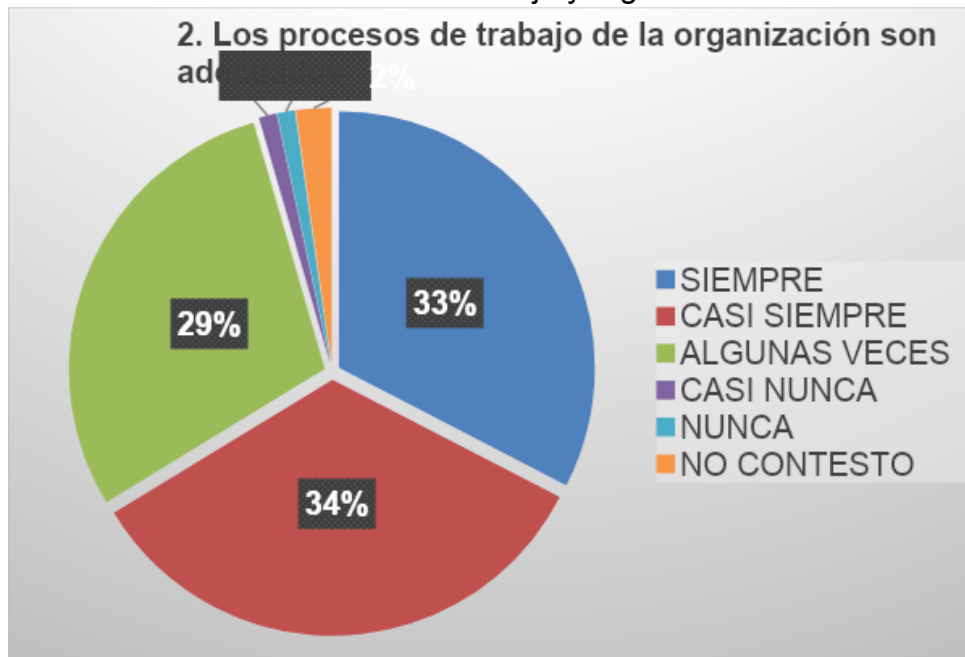
Gráfica 4. 5: Ambiente de trabajo y organización: Misión y Visión.



Fuente: Elaboración Propia

Es interesante ver como la gráfica 4.5 muestra que el 57% de la muestra tiene conocimientos de la misión y visión de la institución, los cuales son claves para el desarrollo de la misma, solo el 4% que representa a dos personas, nunca o casi nunca conocen dicha información. Chiavenato, en su libro de Administración de los Recursos Humanos menciona que todos los trabajadores debemos conocer los objetivos y metas que tiene la empresa; por ello es trascendental que dentro del instituto se establezcan mecanismos para poder lograr un 100% de los instrumentos de misión y visión.

Gráfica 4. 6 Ambiente de trabajo y organización: Procesos.

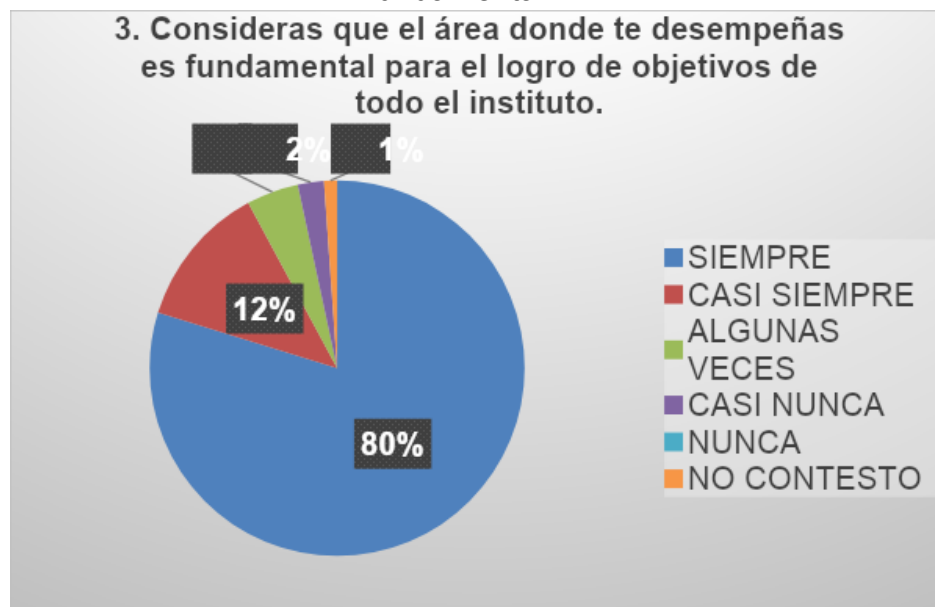


Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 4.6 se percibe como el personal considera que los procesos de la organización son adecuados, ya que el 33% señaló que siempre lo son, el 34%

indico que casi siempre lo son; es decir, en conjunto el 67% se inclina más hacia reconocer que los procesos de trabajo son adecuados.

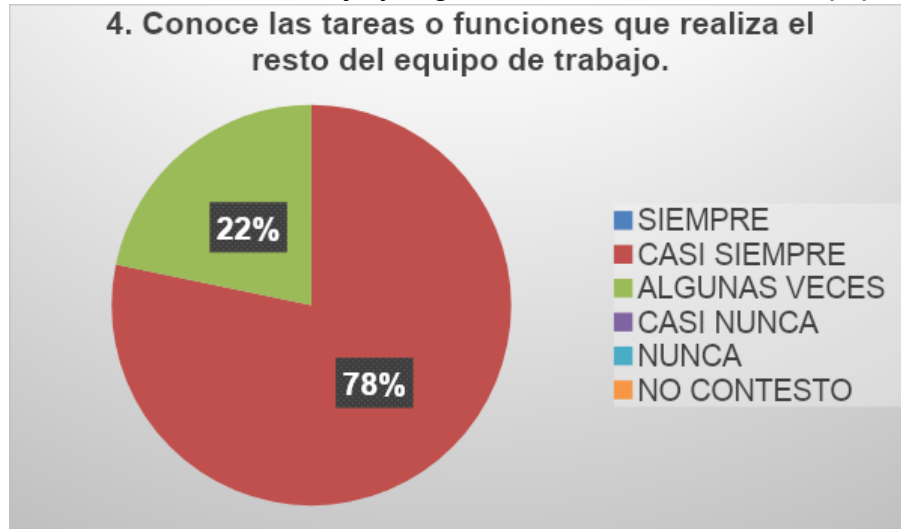
Gráfica 4. 7 Ambiente de trabajo y organización: área de desempeño fundamental.



Fuente: Elaboración Propia

Setenta y un personas afirman que su área siempre es fundamental para el logro de los objetivos de la institución, lo cual representa el 80% de los participantes encuestados. (Gráfica 4.7).

Gráfica 4. 8 Ambiente de trabajo y organización: funciones del equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 4.8 se observa claramente que casi siempre se conocen las tareas o funciones que realiza el resto del equipo ya que el 78% afirma esto, el 22% indica que solo algunas veces. Sin embargo es fundamental que todo el equipo de trabajo conozca las tareas y funciones que se realizan en por lo menos su área.

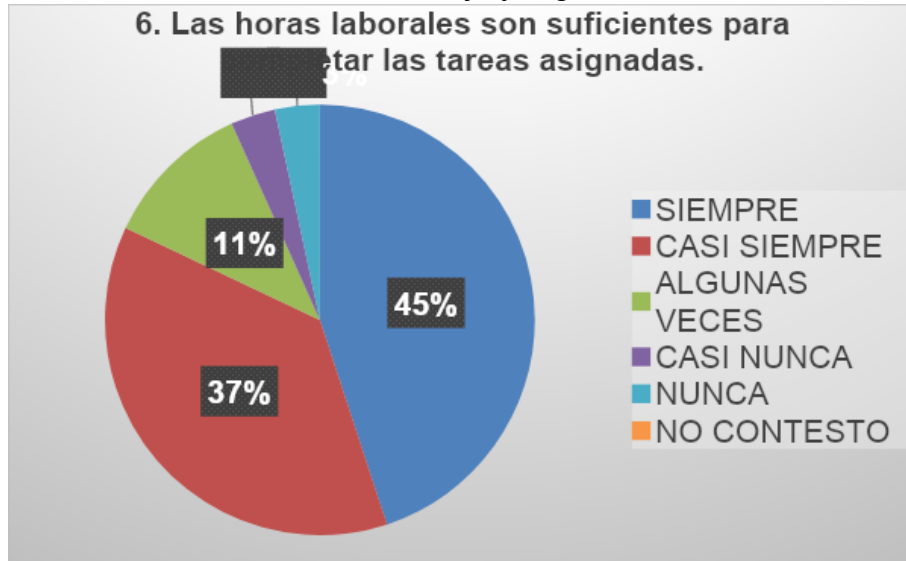
Gráfica 4. 9 Ambiente de trabajo y organización: Manual de organización.



Fuente: Elaboración Propia

El 15% de los 89 encuestados señalo que nunca o casi nunca conocían el manual de organización, mientras que el 65% indicó que siempre o casi siempre lo conocían, instrumento fundamental para el desarrollo de la misión y visión de la organización (Gráfica 4.9)

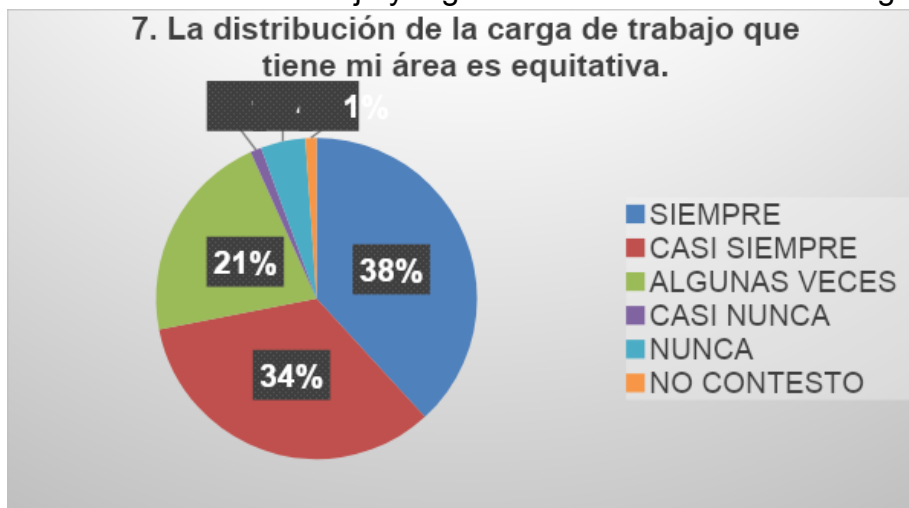
Gráfica 4. 10 Ambiente de trabajo y organización: Horas laborales.



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 4.10 se señala que el 82% de la población encuestada considera que tiene el tiempo suficiente para completar las tareas asignadas, contra el 18% restante que dio opinión contraria a lo que la mayoría señaló.

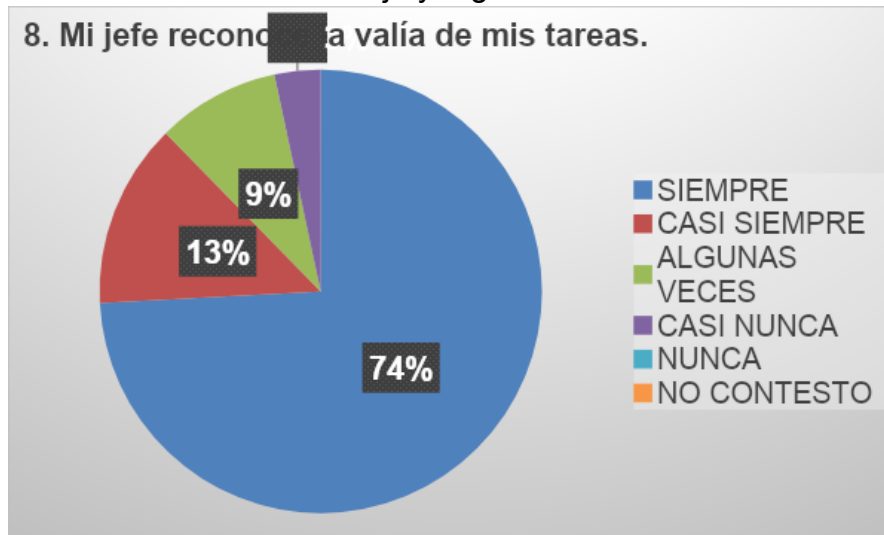
Gráfica 4. 11 Ambiente de trabajo y organización: Distribución de carga de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia en la gráfica 4.11 que el 38% y 34% del personal al que se aplicó el cuestionario, señalaron que siempre y casi siempre, respectivamente su carga de trabajo es equitativa con su área. El 21% considera que solo algunas veces la carga es equitativa, mientras que el 6% indicó que nunca o casi nunca es así. El 1% no dio respuesta.

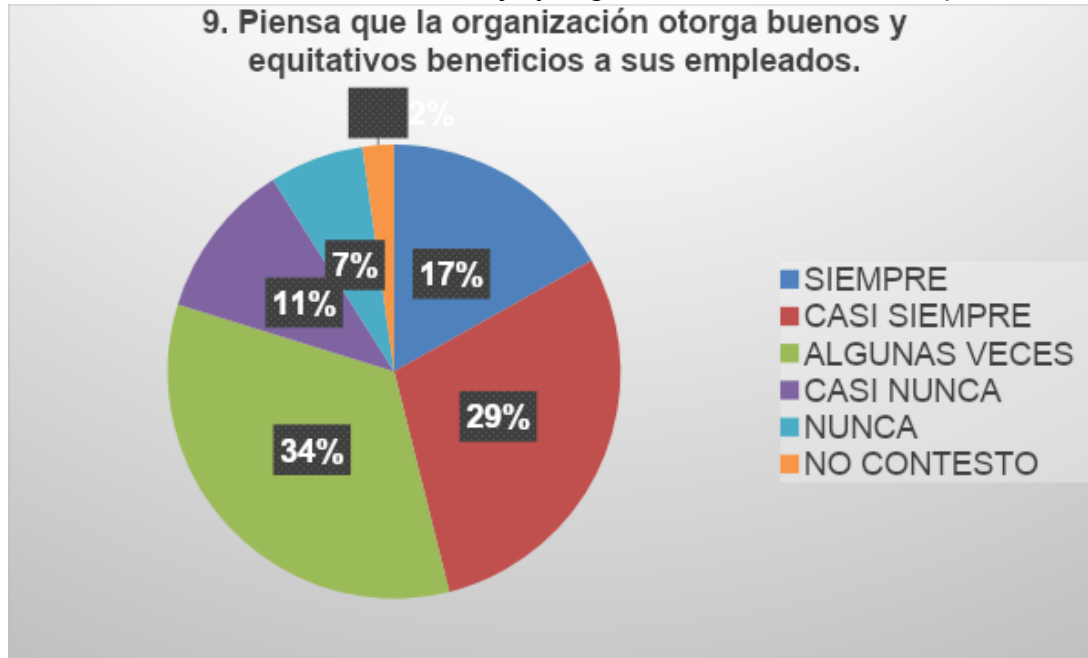
Gráfica 4. 12 Ambiente de trabajo y organización: Reconocimiento de tareas.



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 4.12 se encontró que el 74% de la muestra considera que su jefe siempre reconoce la valía de sus tareas, solo el (3%) indicó que casi nunca lo hace.

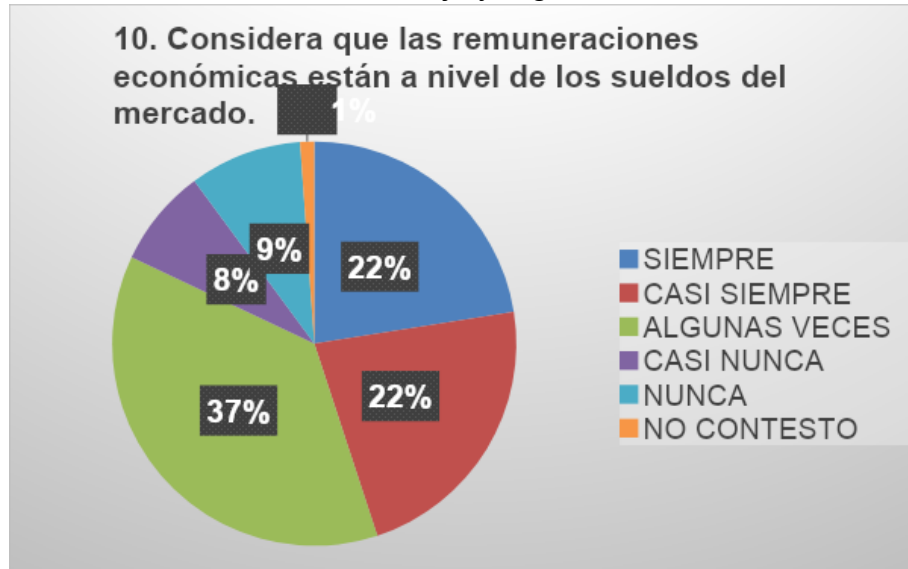
En cuanto a los beneficios que la organización brinda el 34% indicó que solo algunas veces lo hace, sin embargo se observa que el 29% señaló que casi siempre se le otorgan buenos y equitativos beneficios, solo el 17% marcó que siempre los recibe. El 7% afirma que nunca los recibe, el 2% no contestó (Gráfica 4.13)

Gráfica 4. 13 Ambiente de trabajo y organización: Beneficios equitativos

Fuente: Elaboración Propia

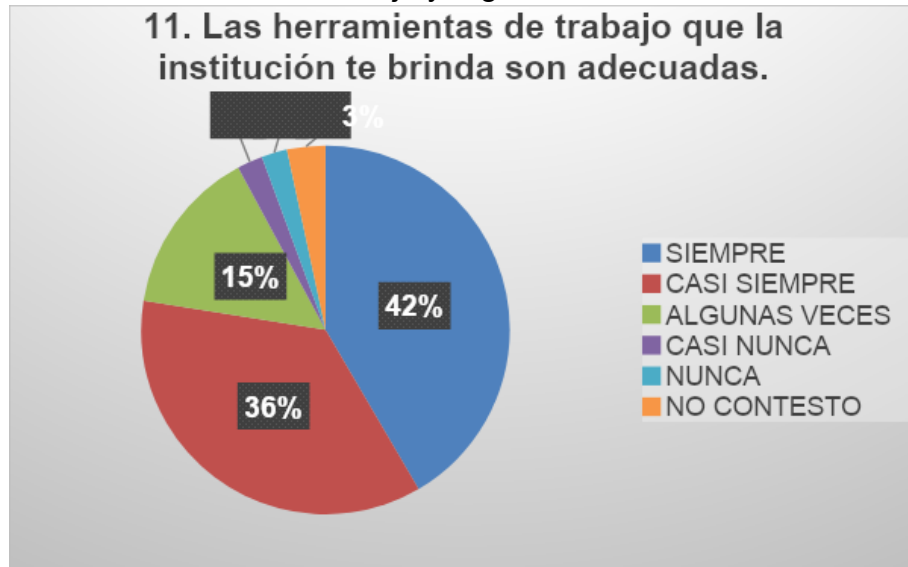
Por otra parte en la gráfica 4.14 indica que el 45% considera que siempre o casi siempre recibe remuneraciones a nivel de los sueldos del mercado, el 17% especificó que nunca o casi nunca están al nivel, mientras que el 37% señala que solo algunas veces recibe remuneraciones económicas al nivel de los sueldos del mercado actual.

Gráfica 4. 14 Ambiente de trabajo y organización: Remuneraciones



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 4. 15 Ambiente de trabajo y organización: Herramientas de trabajo

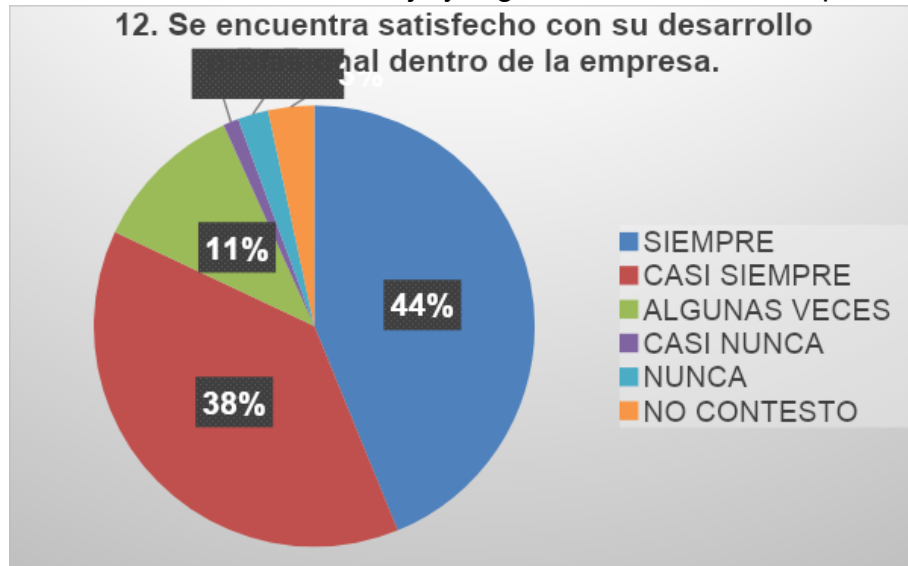


Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 4.15 se solicitó que brindaran su opinión en cuanto a las herramientas que brinda la institución, en la cual el 42% indicó que estas siempre son adecuadas, seguidas del 36% que considera que casi siempre lo son, solo el 15% advierte que solo algunas veces recibe las herramientas adecuadas. En contra parte el 4% indicó que nunca o casi nunca recibe las herramientas adecuadas, solo el 3% optó por no contestar.

Se graficó que el 44% que representa a 39 personas siempre se encuentra satisfecho con su desarrollo profesional dentro de la empresa, seguido de 34 personas que son representadas por el 38% las cuales apuntan a que casi siempre están satisfechos, se mantiene parcial el 11% ya que aluden a que solo algunas veces se encuentran satisfechos, el 1% casi nunca está conforme, el 2% casi nunca está satisfecho y el 4% que son tres personas no contestaron (Gráfica 4.16).

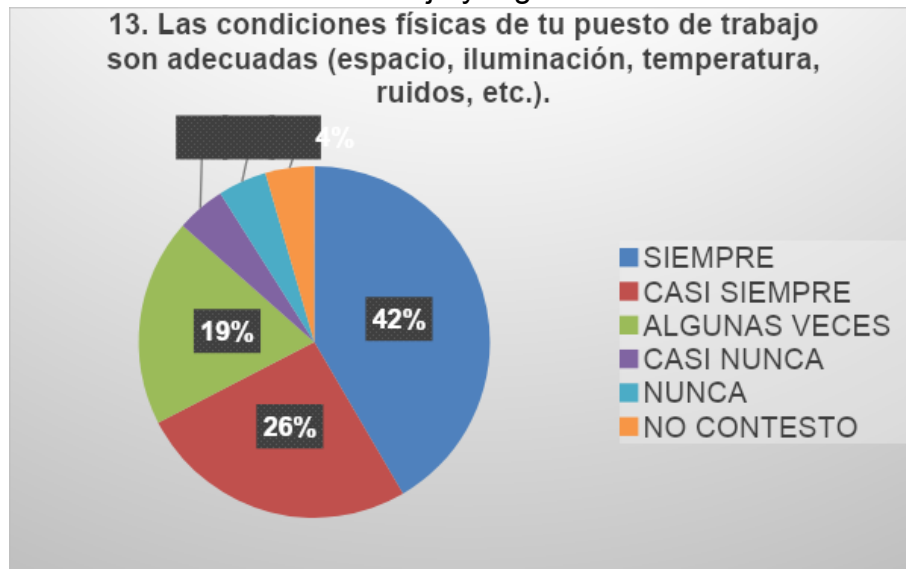
Gráfica 4. 16 Ambiente de trabajo y organización: Desarrollo profesional



Fuente: Elaboración Propia

En la última pregunta de la sección de ambiente de trabajo y organización se encontró que el 68% siempre o casi siempre apunta a que las condiciones físicas de su puesto de trabajo son adecuadas, el 19% observa que solo algunas veces son adecuadas, el 9% marca que casi nunca o nunca son adecuadas el resto no contestó (4%), lo anterior se plasma en la gráfica 4.17.

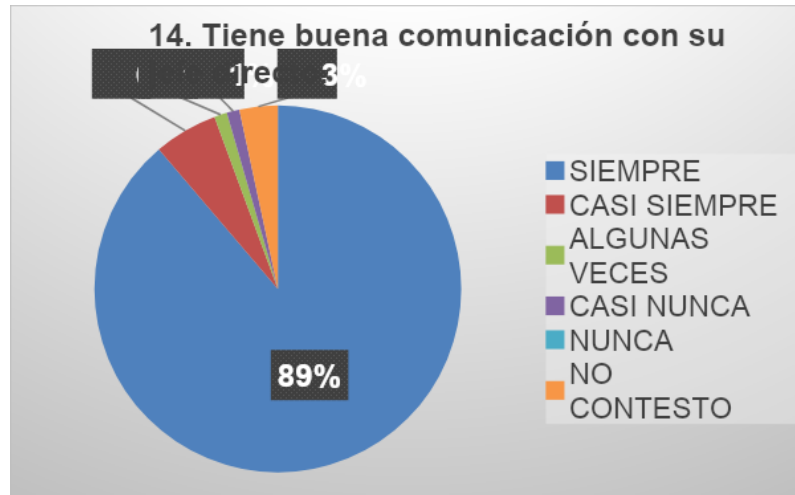
Gráfica 4. 17 Ambiente de trabajo y organización: Condiciones físicas



Fuente: Elaboración Propia

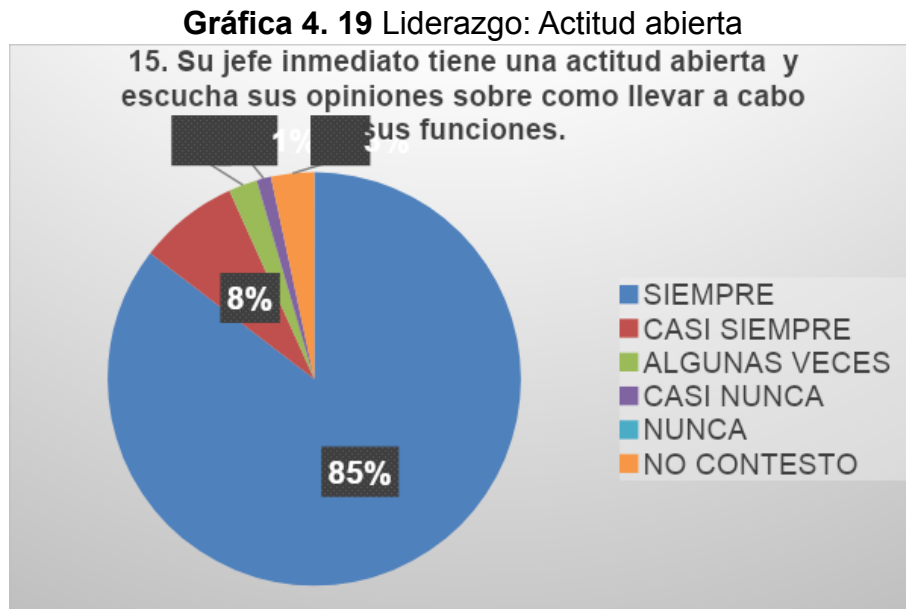
La **segunda sección** fue la de **liderazgo**, los resultados de esta se plasman en las gráficas 4.18 a la 4.22, que se detallan a continuación:

Gráfica 4. 18 **Liderazgo: Comunicación**



Fuente: Elaboración Propia

Se encontró interesante conocer que el 89% afirma que siempre tiene buena comunicación su jefe directo, solo el 1% exteriorizó que casi nunca tiene una buena comunicación, la opción nunca no represento un porcentaje de la población; sin embargo el 3% no contesto. (Gráfica 4.18)



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 4.19 el personal encuestado decretó que su jefe siempre tiene una actitud abierta y considera que sus opiniones son escuchadas, esto lo afirmó el 86% que constituye a 76 personas, seguido del 8% que considera que casi siempre es así, solo el 2% percibe que solo algunas veces se cumple con esta afirmación, el 1% indicó que casi nunca se tiene actitud abierta y de escucha.

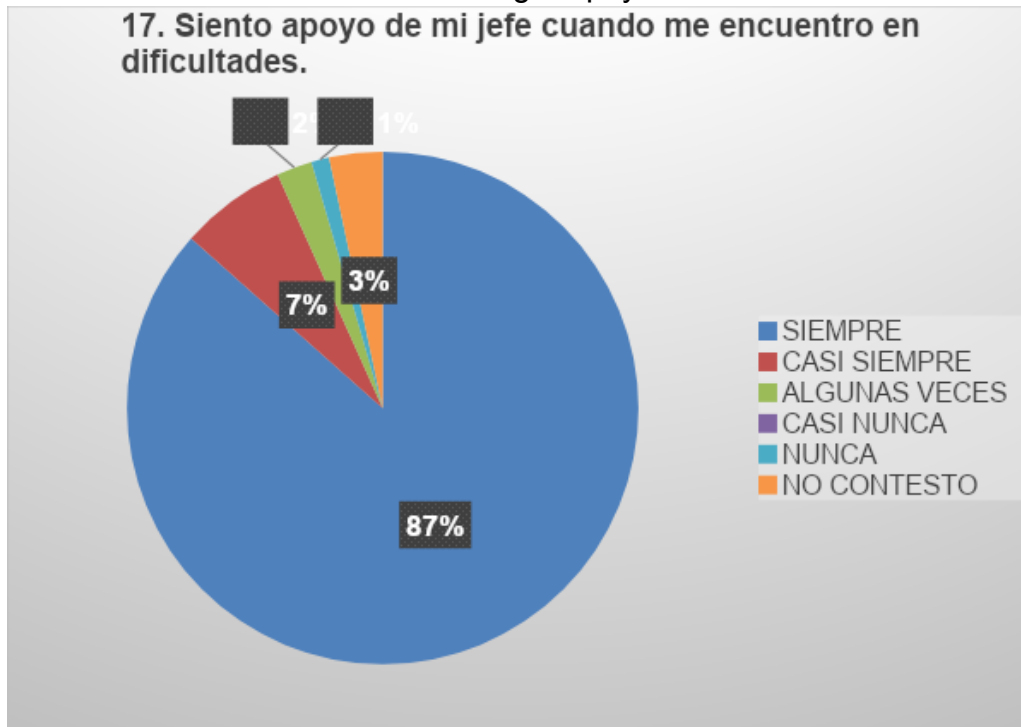
Se aprecia que el 40% del personal encuestado nunca tiene personal a su cargo, seguido del 18% que confirma que solo algunas veces es así, el 16% indicó que casi nunca es así incluso en esa misma ponderación señalaron que siempre es así, esto representaba a 14 personas (Gráfica 4.20)

Gráfica 4. 20 Liderazgo: Personal a su cargo
16. Con que frecuencia tiene personas a su cargo.



Fuente: Elaboración Propia

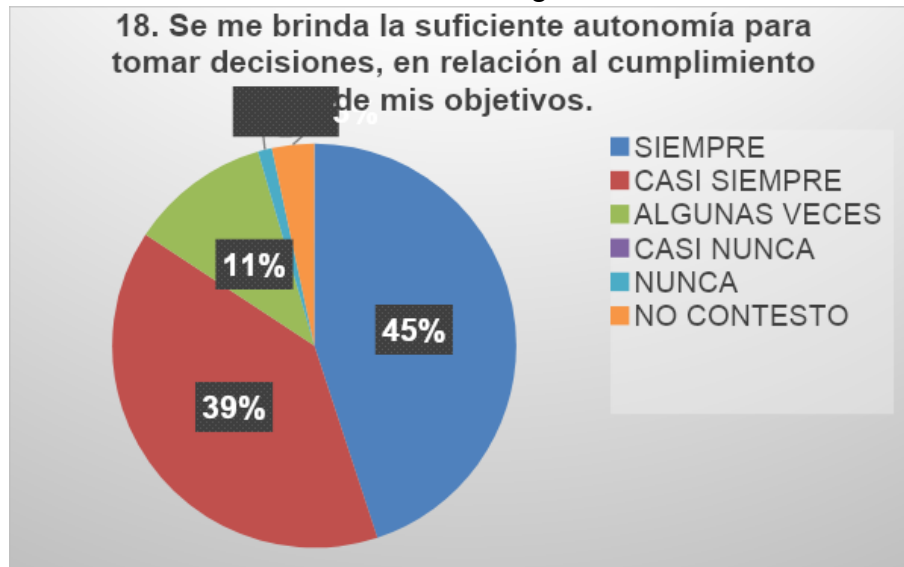
Gráfica 4. 21 Liderazgo: Apoyo en dificultades
17. Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 4.21 setenta y siete personas que representan el 87% de la muestra señalaron que siempre reciben apoyo de su jefe cuando se encuentran en dificultades, seguido del 7% que dijo que casi siempre es así, solo el 2% reveló que solo algunas veces es así, mientras que el 1% plasmó que nunca recibe algún tipo de apoyo en dificultades. Factor importante para un buen equipo de trabajo, es aquel que cuenta con un líder que satisfaga las necesidades de los trabajadores en las diferentes circunstancias que se puedan presentar. Así lo refiere Chiavenato, en su libro de Administración de Recursos Humanos: “líder es aquel que está siempre presente en las mentes de sus subordinados”.

Gráfica 4. 22 Liderazgo: Autonomía



Fuente: Elaboración Propia

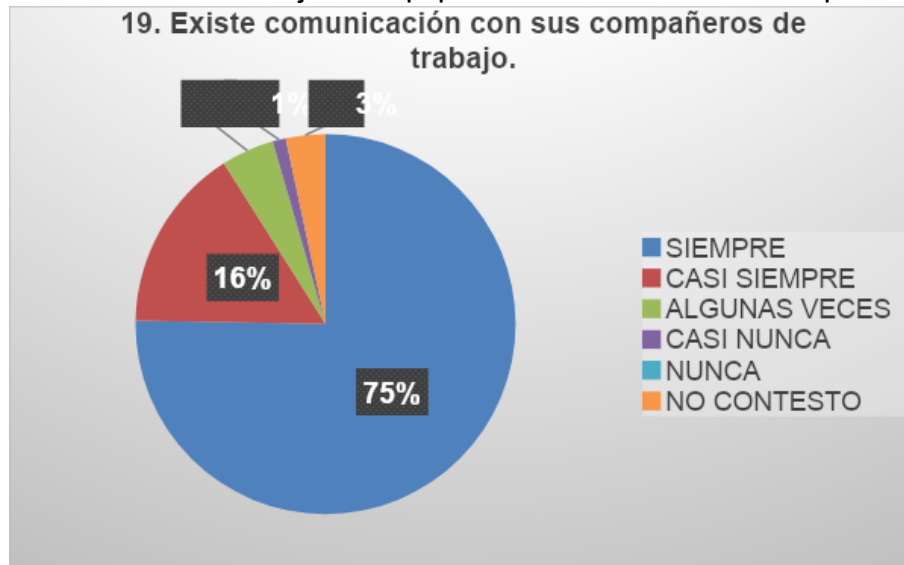
En la última gráfica de la sección de liderazgo, se investigó si se brindaba la suficiente autonomía para la toma de decisiones, a lo que el 45% expresó que siempre era así, el 39% que casi siempre, solo el 11% apuntó que algunas veces, mientras que el 1% comentó que nunca, el 4% restante no contestó. Chiavenato, menciona que el capacitar también logrará modificar la conducta de los individuos, y tal es el caso de la presente investigación. Ya que ésta gráfica muestra que los

trabajadores si toman decisiones; en adelante, éste instituto debe buscar, con la capacitación, que todos se sientan capaces de tomar decisiones.

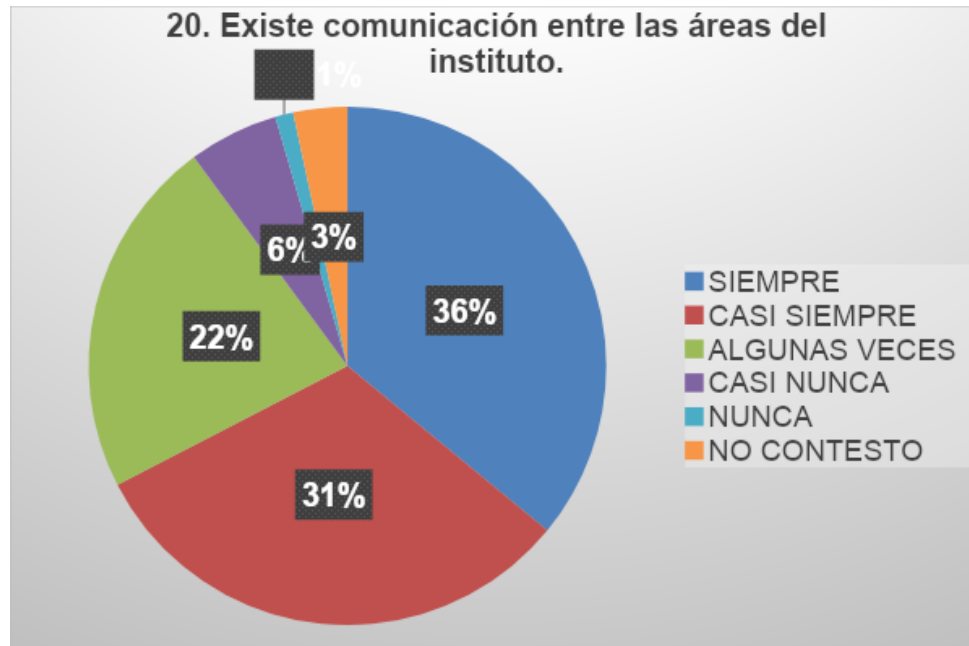
La **tercera sección** es la de **trabajo en equipo** la cual engloba las gráficas de la 4.23 a la 4.29.

El primer cuestionamiento que se hizo en esta sección es acerca de la comunicación que existe con los compañeros de trabajo, a lo que el 75% expresó que siempre hay comunicación, el 16% que casi siempre, el 5% algunas veces y el 1% que casi nunca. (Gráfica 4.23). Chiavenato indica que una buena comunicación lleva hechos, ideas, opiniones y hechos, de ahí la importancia de éste concepto.

Gráfica 4. 23 Trabajo en equipo: Comunicación con compañeros.

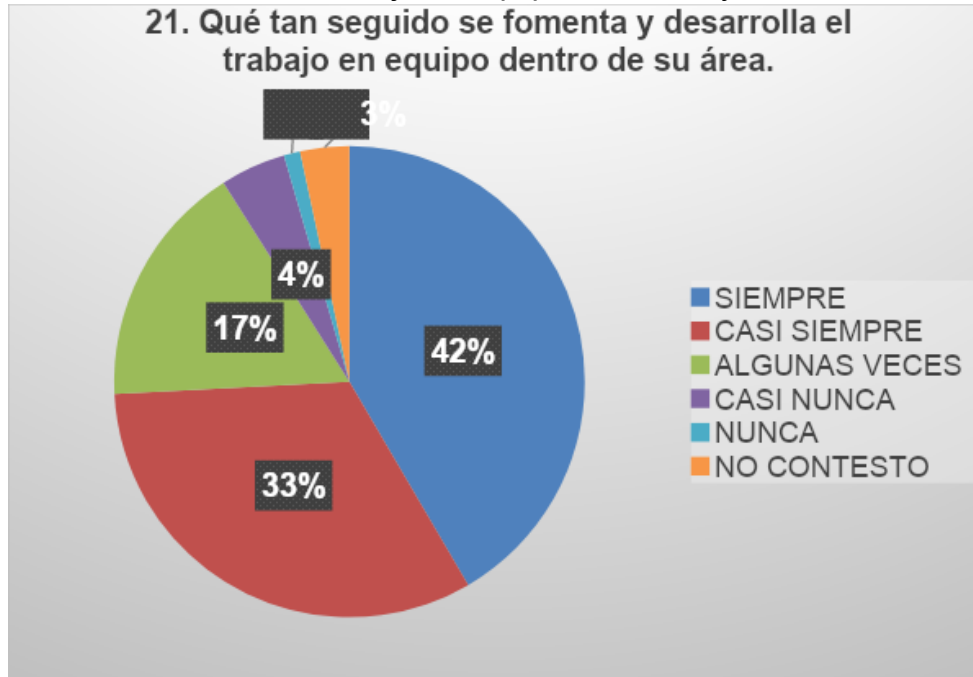


Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 4. 24 Trabajo en equipo: Comunicación entre áreas

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 4.24 se plasmó la opinión de los encuestados en relación a la comunicación entre las diversas áreas del Instituto, 36% confirmó que siempre hay comunicación, el 31% que casi siempre, entretanto el 23% apuntó que solo algunas veces hay comunicación entre las áreas. El 6% se inclinó a que casi nunca hay comunicación y el 1% afirmó que nunca se da la comunicación con el resto de las áreas.

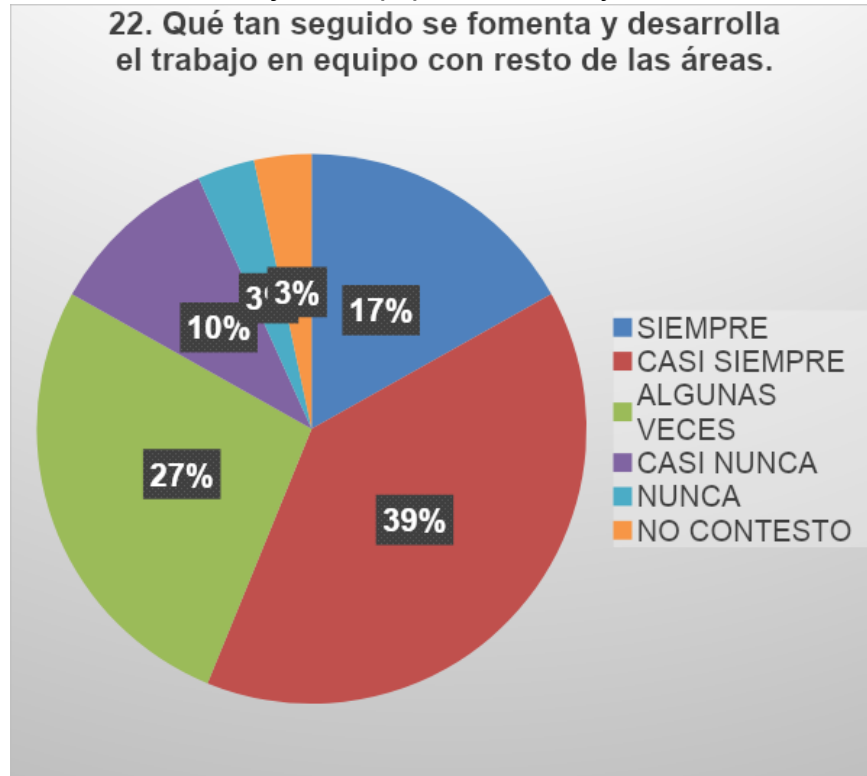
Gráfica 4. 25 Trabajo en equipo: Fomento y desarrollo

Fuente: Elaboración Propia

Se observó mediante la gráfica 4.25 que tan seguido se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo dentro del área, donde los encuestados respondieron de la siguiente manera: el 42% manifestó que siempre, el 33% que casi siempre, el 17% que solo algunas veces, el 4% que casi nunca, el 1% que nunca y el 3% restante no contestó. Senge indica que todo lo aprendido en el proceso de pertenecer a un equipo de trabajo, ayuda a alinearse y desarrollarse como trabajadores y que trae por consecuencia que se alcancen sus objetivos.

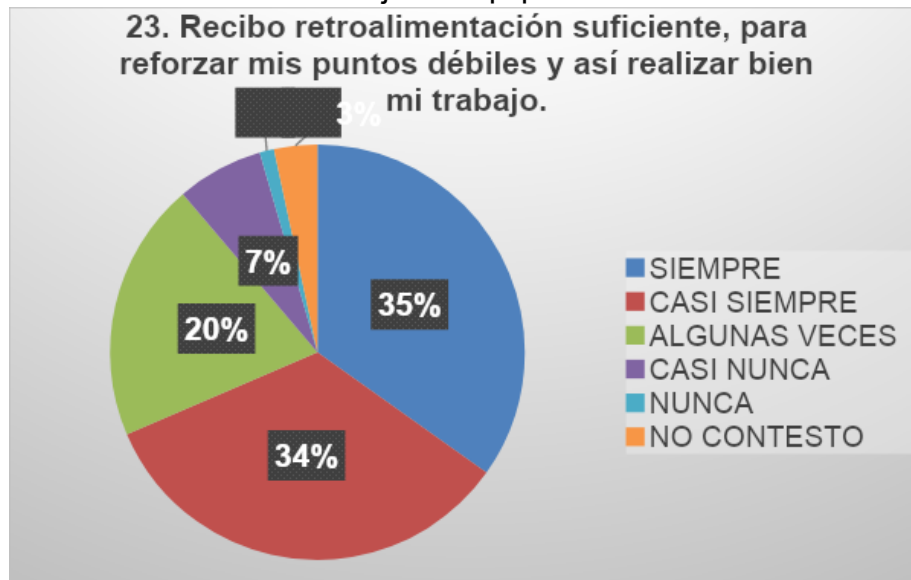
En relación con el trabajo en equipo con el resto de las áreas se observó que un 39% afirma que casi siempre se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, seguido de un 27% que considera que solo algunas veces, mientras que el 14% afirma que nunca o casi nunca se da el trabajo en equipo con otras áreas (Gráfica 4.26)

Gráfica 4. 26 Trabajo en equipo: Fomento y desarrollo entre áreas



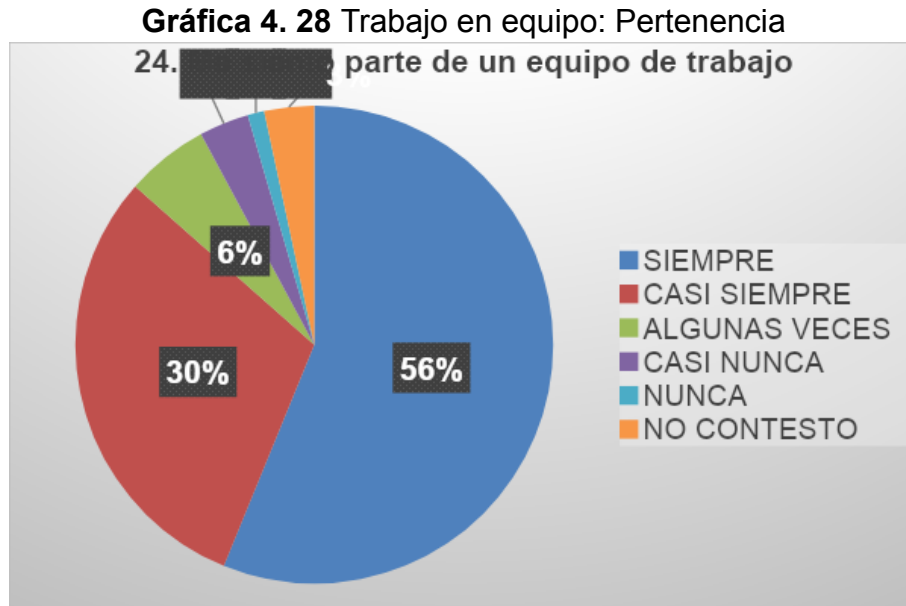
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 4. 27 Trabajo en equipo: Retroalimentación



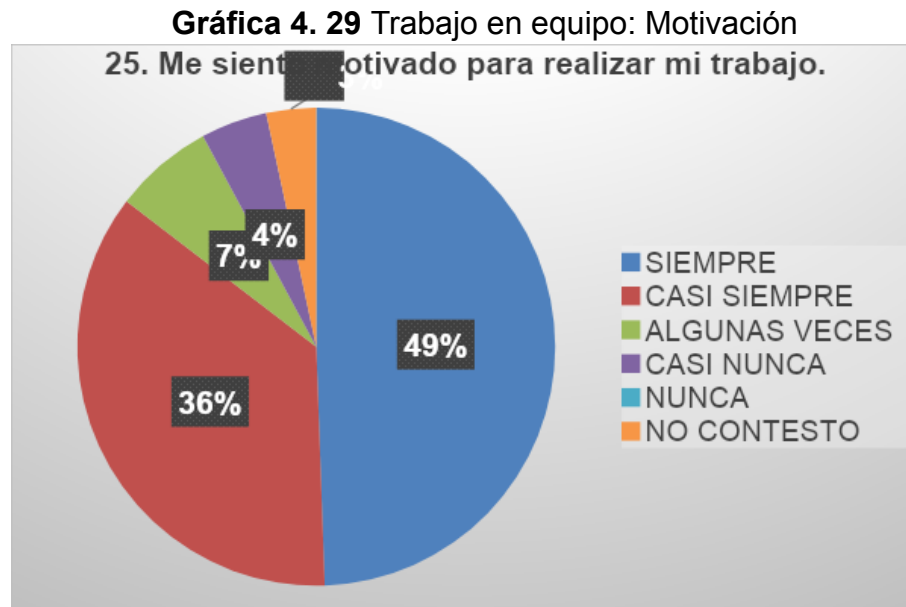
Fuente: Elaboración Propia

Respecto a si el personal recibe retroalimentación que le permita reforzar sus puntos débiles o conocer sus fortalezas el 35% ratifico que siempre es así, seguido de un 34% que confirma que casi siempre, solo el 20% incitó que algunas veces, y la tendencia hacia casi nunca o nunca fue de un 8%. (gráfica 4.27)



Fuente: Elaboración Propia

Es importante la pertinencia del personal a la organización, sentirse parte de un equipo es fundamental, en la gráfica 4.28 más de la mitad del personal indico que siempre es así (56%), el 30% mostró que casi siempre, el 6% represento al personal que opina que solo algunas veces se siente parte del equipo de trabajo, mientras que el 5% señaló que casi nunca o nunca se sienten parte de un equipo de trabajo. Sin embargo, Delgado afirma que una persona realiza sus actividades desarrollando esfuerzos para cumplir metas y de manera satisfactoria para él como trabajador; entonces, el tema de motivación tiene que ser prioridad dentro del Instituto.



Fuente: Elaboración Propia

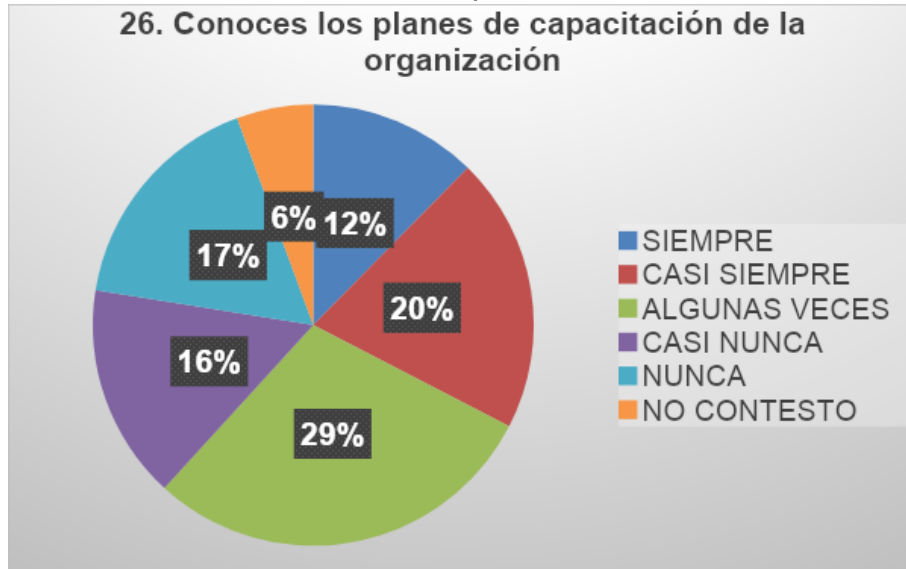
La motivación también juega un papel importante en el desarrollo profesional del individuo dentro de la organización el 85% apuntó que se sienten motivados siempre o casi siempre, el 7% señaló que algunas veces, mientras que el 5% que casi nunca. (gráfica 4.29)

La **última sección** del cuestionario fue la de **capacitación**, que engloba las gráficas 4.30 a la 4.36, a continuación se presentan los hallazgos obtenidos en dicha sección.

En la gráfica 4.30 el personal optó en un 29% que solo algunas veces conoce los planes de capacitación de la organización, el 20% dijo que casi siempre los conoce, el 17% afirmó que nunca los conoce, seguido del 16% que expuso que casi nunca los conoce, en contra parte el 12% señaló que siempre los conoce.

Gráfica 4. 30 Capacitación: Planes

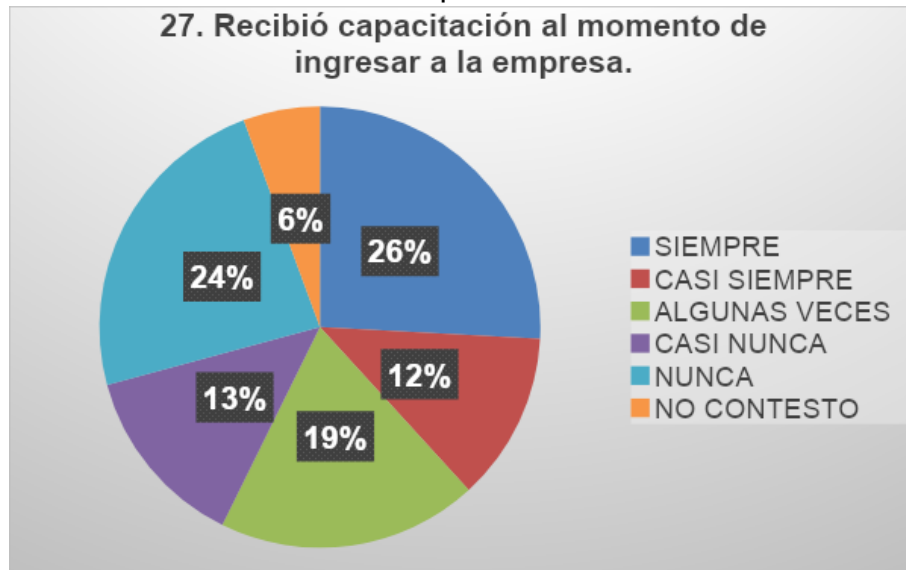
26. Conoces los planes de capacitación de la organización



Fuente: Elaboración Propia

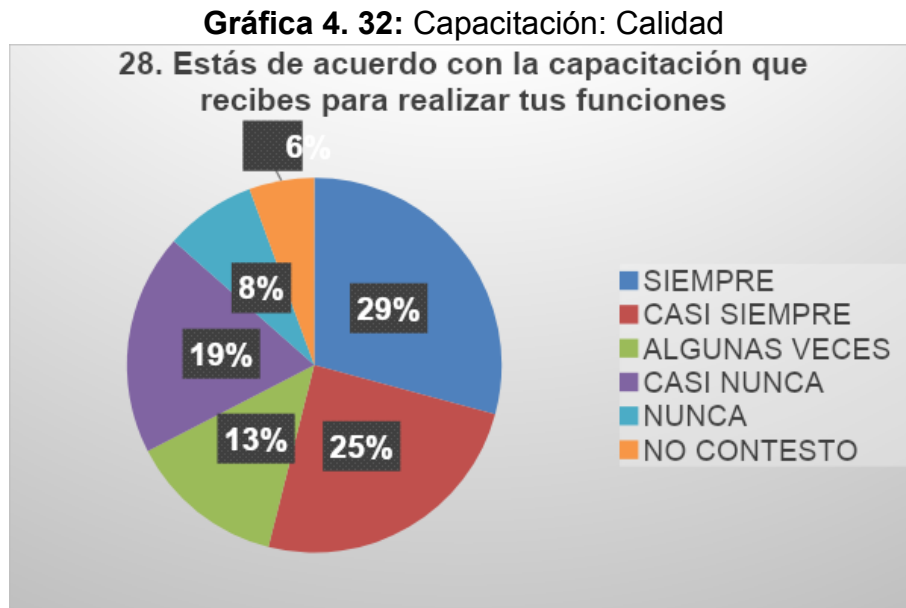
Gráfica 4. 31: Capacitación: Inducción

27. Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

La inducción es un proceso importante dentro de la empresa ya que ayuda para que el trabajador se familiarice con sus derechos y obligaciones, así como a socializar con sus compañeros de trabajo. Fue notable observar que el 26% afirmó siempre haber recibido capacitación al ingresar a la empresa, pero un 24% señaló que nunca había recibido capacitación, un porcentaje muy a la par. El 19% marcó que solo algunas veces la había recibido, el 13% indicó que casi nunca la había recibido aún 12% que casi siempre, el 6% no contestó. (Gráfica 4.31)



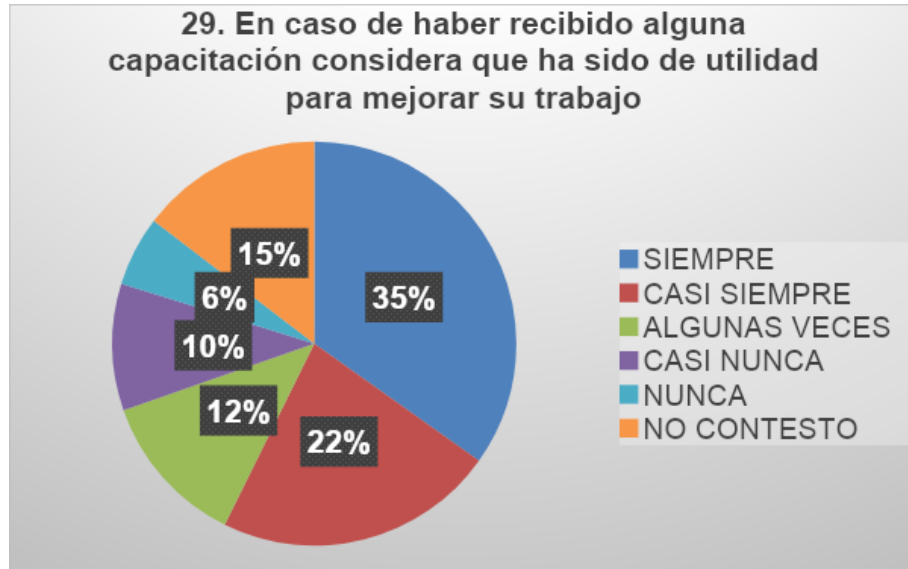
Fuente: Elaboración Propia

El 54% (incluye siempre y casi siempre) está conforme con la capacitación que recibe para realizar sus funciones, el 13% algunas veces, el 27% nunca o casi nunca está conforme. (gráfica 4.32)

Sumando las respuestas de siempre y casi siempre, 57% de los encuestados revelaron que siempre o casi siempre han sido útiles las capacitaciones que recibe,

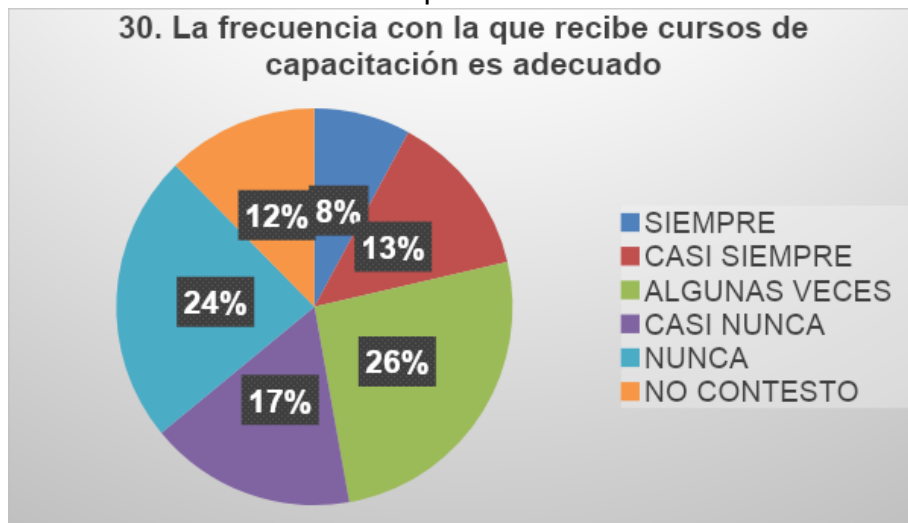
el 16% casi nunca o nunca, el 12% solo algunas veces, y un notable 15% no respondió a la afirmación planteada. (Gráfica 4.33)

Gráfica 4. 33 Capacitación: Aplicación o Utilidad



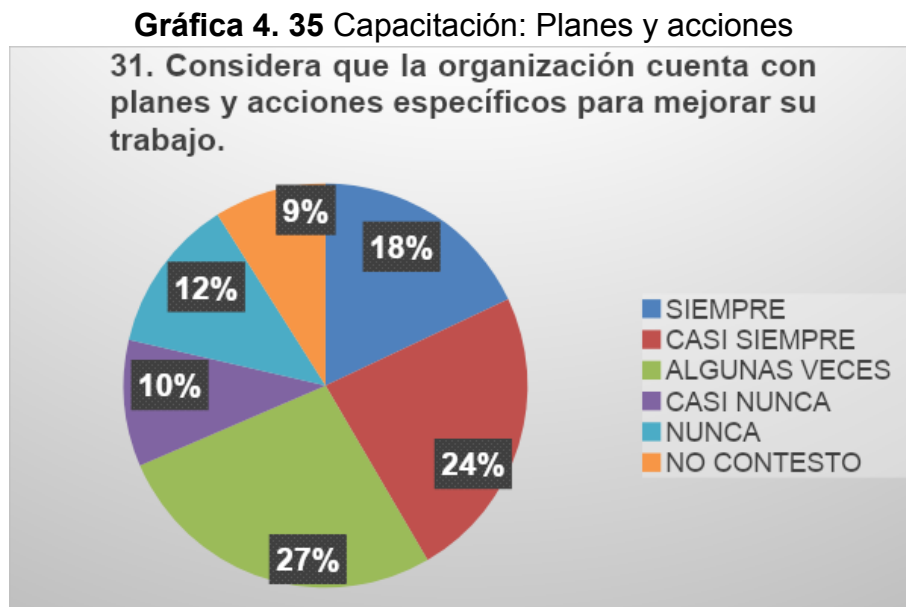
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 4. 34 Capacitación: Frecuencia



Fuente: Elaboración Propia

En relación a la frecuencia con la que se reciben los cursos el 21% (incluye siempre y casi siempre) reveló que siempre o casi siempre es adecuado, el 26% que solo algunas veces, mientras que el 17% que representa a 15 personas, expresaron que casi nunca es adecuado, el 24% (21 personas) afirmó que la frecuencia nunca es adecuada, el número de personas que no contesto fue de 11 personas que representan el 12% de la gráfica 4.34

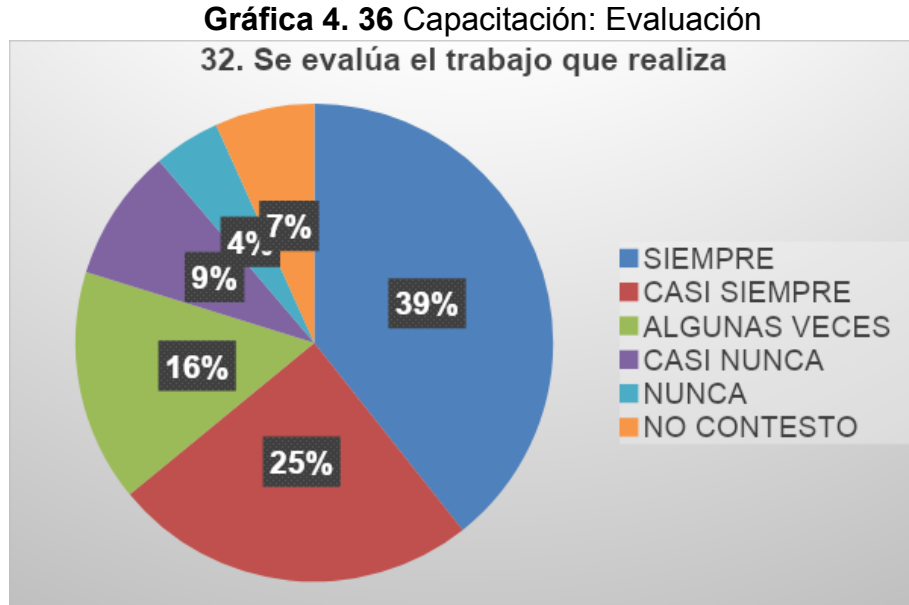


Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 4.35 se plasmó lo que el personal expreso en cuando a que si la organización presentaba planes y acciones específicas para mejorar el trabajo el 27% dijo que solo algunas veces, el 24% que casi siempre, el 18% indicó que siempre, seguido del 12% que dijo que nunca era así, el 10% marcó que casi nunca, el 9% restante representó a las personas que no emitieron su opinión.

La última gráfica (gráfica 32) plasma que el 39% del personal opina que siempre se evalúa el trabajo que realiza, el 25% que casi siempre, el 16% que solo algunas

veces, mientras que el 13% marcó que nunca o casi nunca se evalúa el trabajo que realiza. Seis personas no contestaron, las cuales representaron el 7%.



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Con este trabajo se pudo concluir que la investigación cumplió con los objetivos de ésta, ya que se pudo recopilar la información de la Institución seleccionada en cuanto al tema de capacitación, así como conocer la percepción general del personal de ISIE en cuatro ámbitos principales: ambiente de trabajo y organización, liderazgo, trabajo en equipo y capacitación.

Se encontraron datos interesantes dentro de la investigación, los cuales dejan abierto el tema para futuros temas de investigación, tal es el caso donde se encontró que del sesenta y un por ciento de los encuestados fue del género femenino y el treinta y dos por ciento masculino, lo cual a futuro será interesante analizar en temas de equidad de género u otro tema relacionado con capacitación y equidad de género, solo por mencionar algún posible tema.

Un punto clave que se logró observar con la investigación fue que no todas las personas conocen las funciones o tareas del equipo de trabajo, lo cual es fundamental conocer para de esta manera estar encaminados al logro de un objetivo en común que al final de cuentas debe estar estrechamente relacionado con la misión y visión de la Institución. Fue interesante descubrir que más de la mitad del personal considero que sus cargas de trabajo son equitativas, por lo que se puede expresar que el líder de cada área asigna tareas de manera imparcial, aunado a esto el personal afirmo que sus tareas son reconocidas por su jefe inmediato lo cual habla de un buen liderazgo.

No obstante se pudo concluir que cerca de la mitad del personal consideró que las herramientas que se le brindan para cumplir con su trabajo son las

adecuadas, lo cual es indispensable para el desarrollo de las tareas y funciones de cada persona; pero el resto del personal opina lo contrario pudiendo ser esta una debilidad/oportunidad que en futuro pudiese repercutir de alguna manera en el logro de los objetivos de la Institución, logrando un adecuado programa de capacitación.

En cuanto a los beneficios que la institución brinda, se pudo concluir que cerca de la mitad considera que si los recibe, pero también se observó que su tendencia se inclina más a que solo algunas veces, incluso que nunca los reciben; pero en contra parte en cuanto a las remuneraciones el cuarenta y cinco por ciento confirman que siempre o casi siempre son más elevadas en comparación con el mercado actual, con esto se puede decir que se cubre en parte las necesidades básicas del individuo, tal como lo destacó Maslow en su pirámide, citado en el capítulo dos del presente trabajo de investigación, este autor plasmaba en su pirámide se la necesidad de autorrealización, que es donde se lleva a desarrollar el potencial más de la mitad del personal encuestado se siente conforme con su desarrollo profesional dentro de la Institución por lo que se puede concluir que también se está cumpliendo con esta necesidad básica del individuo.

Sin duda la buena comunicación es primordial en la vida diaria, se logró apreciar que el 95% de los encuestados si tienen una buena comunicación con su jefe directo y que además este tiene una actitud abierta al momento de escuchar sus opiniones, punto que se puede aprovechar para solicitar capacitaciones o cualquier otro requerimiento que el trabajador necesite, incluso en el cuestionario aplicado se alcanzó apreciar que en casos de dificultades los trabajadores cuentan con apoyo de su jefe, lo cual habla de una buena apertura en cuanto a comunicación y apoyo. Sin embargo es interesante observar que la comunicación con los compañeros si es un poco más baja, quizá solo un 4% más debajo de la comunicación con el jefe directo, pero pudiese pensarse que la comunicación con los compañeros sería más elevada. Más significativo y como una posible debilidad se logró apreciar que la comunicación entre las diversas áreas del Instituto es baja, ya que solo el 67% de los encuestados

opino que siempre o casi siempre existe esa comunicación, por lo que el 33% piensa lo contrario y pudiese dificultar el logro de objetivos de la Institución.

Otro punto clave que se pudo concluir con la presente investigación fue que el trabajador tiene suficiente autonomía para la toma de decisiones por lo que esto genera un ambiente de confianza en relación entre el trabajador y la institución. Pero así como es importante la autonomía también lo es el trabajo en equipo, por lo que fomentar y desarrollar el trabajo en equipo es pieza fundamental, se pudo apreciar que sesenta y seis personas de las de las 89 encuestadas considera que siempre o casi siempre si se provoca trabajo en equipo en su área, pero es por otra parte solo 50 personas de las encuestas considera que esto se desarrolla con el resto de las áreas. La motivación juega un rol importante en el desarrollo de cada función del individuo por lo que se considera una fortaleza que más de la mitad de los encuestados se siente motivado para realizar su trabajo, de igual manera lo refuerza el sentido de pertenencia, ya que el 86% del personal se siente parte del equipo de trabajo.

Un tema alarmante que se pudo apreciar en cuanto al tema de investigación, fue que tan solo 32% de los encuestados confirmo que siempre o casi siempre conocen los planes de capacitación de la organización contra el 62% que su tendencia fue que solo algunas veces, nunca o casi nunca. Casi la mitad de los encuestados (37%) opino que no recibió inducción al ingresar a la empresa, ya que sus respuestas fue en tendencia a casi nunca o nunca, tan solo el 38% confirmo que siempre o casi siempre la recibió. Sin embargo, y en contraparte de que no se conocen los planes de capacitación, la mitad el personal está de acuerdo con la capacitación que recibe, el 57% confirma además que las capacitaciones recibidas han sido de utilizadas para mejorar su trabajo, por lo que se puede concluir que las capacitaciones recibidas están siendo efectivas.

Se tomarán medidas en cuenta que solo el 21% personal considera que siempre casi siempre es adecuada la frecuencia con la que recibe la capacitación y en contra parte el 41% opino que nunca o casi nunca es adecuada, conjuntamente 23 personas consideran que casi nunca o nunca su organización cuenta con planes de acciones específicos para mejorar su trabajo y solo 20 personas opinan que algunas veces si se cuenta con esos planes.

Como conclusión final y de acuerdo al análisis, evaluación de los resultados de la presente investigación, podemos afirmar que al momento de aplicar el instrumento, no se cuenta con un equipo de alto desempeño. Por tal motivo se está trabajando en el desarrollo del mismo. Aunque podemos afirmar que el camino será largo, ya que en un principio se debe atacar los temas en los que se encontraron muchas oportunidades de mejora, tanto en la capacitación, trabajo en equipo y sobre todo el liderazgo. La comunicación y el desarrollo de nuevos procesos de trabajo, también son temas que se deben mejorar. Sin embargo, se trabajó con un nuevo modelo de capacitación (mismo que por estar en proceso de autorización, no puede ser divulgado con el fin de mantener un clima laboral favorable), el cual, presenta las estrategias que se establecieron a partir de los resultados de la investigación y que está encaminada para poder lograr mejor comunicación, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, etc, con el único objetivo de que a mediano o largo plazo se pueda alcanzar un trabajo con equipos de alto desempeño en ISIE.

5.2. RECOMENDACIONES

Si bien se pudo apreciar que hay bastantes fortalezas en los temas de liderazgo y comunicación a contra peso se pudo apreciar que hay algunas áreas de oportunidad como son el de reforzar el trabajo en equipo con cada área, no solo es importante poseer una buena comunicación y trabajo en equipo por área, si no armonizar lo que se realiza y como se realiza dentro de todo el Instituto, siempre fomentando el trabajo en equipo. Otra área de oportunidad que habrá que reforzar es el de brindar las herramientas y equipos para que el personal desempeñe sus funciones de la mejor manera, que el no contar con determinadas herramientas sea limitante para el logro de objetivos.

Como se apreció con la investigación dentro de las principales amenazas se encuentran temas de capacitación, por lo que será importante implementar un plan de capacitación, pero sobre todo lo más importante será encontrar los medios para su difusión, una propuesta será un calendario mensual en el que se muestren los cursos que se ofrecen ese mes el cual podrá ser enviado por el chat interno de la institución y su colocación impresa en los periódicos murales de la empresa, cubriendo con esto la debilidad que se encontró, donde se observó que no había difusión de los planes de capacitación. Siguiendo con el tema de capacitación es importante fortalecer que se dé una sencilla inducción a cada persona que se contrate, independientemente de los puestos que vaya a ocupar.

Tomando en cuenta los resultados del análisis de la investigación, es recomendable proponer los temas relacionados al logro de equipos de alto rendimiento, como por ejemplo:

1. Establecer mecanismos para que dentro de las capacitaciones, los mismos trabajadores se autoevalúen dando seguimiento a sus fallas en el trabajo.

2. Otro tema de capacitación debe ser de planeación, ya que aprendiendo a planear, es mas fácil medir los resultados.
3. Cursos enfocados a roles
4. Mantener las capacitaciones en el tema de motivación.
5. Talleres de liderazgo, tanto a subordinados como a directivos
6. Establecer métodos para que dentro de todas las capacitaciones los trabajadores conozcan la misión y valores del instituto.

Si se toma de referencia los anteriores temas, se considera que los trabajadores desarrollen sus capacidades y habilidades de tal forma que puedan complementarse como equipo de trabajo.

Por último, es importante que las capacitaciones se realicen de manera más frecuente, ya que si bien las encuestas no lo demuestran, en los antecedentes se puede apreciar que en su mayoría quien recibe capacitación es personal de base y/o confianza y no los prestadores de servicios quedando esta parte del personal sin capacitación siendo una debilidad muy fuerte incluso puede tornarse como un amenaza futura.

Unificando el tema de capacitación es importante que se desarrolle el plan de capacitación, el cual en primera instancia sea dirigido para todo el personal, se propone buscar dentro de la misma institución personal que pueda brindar diversos cursos al resto de sus compañeros y con ello cubrir la debilidad encontrada. Conjuntamente habrá que desarrollar el programa de capacitación con diversos temas que los mismos empleados propongan, pero habrá que ofrecer cursos que haga hincapié a la formación de equipos de alto desempeño, comunicación y formación de relaciones con las diversas áreas. Ya teniendo definido el programa se buscarán los recursos para su implementación, posterior habrá que determinar las fechas de los cursos, es decir hacer su programación; las cuales habrá que publicarlas por los medios anteriormente descritos, será importante realizar una

evaluación cada que se lleve a cabo una capacitación y empezar a medir el impacto y aplicación que esta tiene en cada uno de los temas abordados.

BIBLIOGRAFIA

- Carrera (2015) Emprendepyme. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/quinto-paso-ejecucion.html>
- Cascio P. y Guillén G. (2011) Psicología del trabajo. España. Ed. Ariel S.A.
- Chiagan M., Martín R., Núñez A. (2010). Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral [Versión electrónica] Biblioteca Comillas. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=clima++laboral+definicion&ots=TpgXnjXPFP&sig=DUShALI3yT9xgk4kVwim_GaqU3k#v=onepage&q&f=false
- Chiavenato I. (2009) Administración de Recursos Humanos. México. McGraw Hill.
- Dessles G. (2009) Administración de recursos humanos. México. Ed. Pearson.
- Donoso Rojas H. (2012) Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (ETAD). Revista Gestión de las Personas y Tecnología. Edición N° 15. Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/979-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2181-1-10-20121119%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/979-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2181-1-10-20121119%20(1).pdf)
- Everett A., Hershauer J., Ruch W. (2008) Productividad y calidad su medición como base del mejoramiento. México. Editorial Trillas.
- Fundación Friedrich Ebert (2009) Equipo de trabajo Análisis para una visión sindical. México.
- Galindo M. y Ríos V. (2015) "Productividad" en Serie de Estudios Económicos. México. Recuperado de: https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf
- García J.M. (2011) El Proceso de Capacitación, sus Etapas e Implementación para Mejorar el Desempeño del Recurso Humano en las Organizaciones. México. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>
- Gestoso C. (2010) Psicología del trabajo. Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona. Editorial Planeta.

- Gobierno del Estado de Sonora (2016) Misión del Instituto Sonorense de Infraestructura educativa. México. Recuperado de: <http://isie.sonora.gob.mx/institucion/quienes-somos.html#mision>
- Gobierno del Estado de Sonora (2017) Atribuciones por unidad administrativa. México. Recuperado de: <http://transparencia.esonora.gob.mx/NR/rdonlyres/12BB4809-CF79-497D-A906-98663935B345/165238/AtribucionesporUnidadAdministrativa.pdf>
- Hellriegel D., Jackson S., Slocum J. (2009) Administración: Un enfoque basado en competencias. México. Editorial CENGAGE Learning
- Hernández Sampieri. R, Baptista Lucio M. P. y Fernández Collado C.(2010) Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill.
- Jamaica (2015) Los Beneficios de la Capacitación y el Desarrollo del Personal de las Pequeñas Empresas. Colombia. Recuperado de: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7168/1/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7168/1/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf)
- Ley Federal del Trabajo (2015) Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaria se Servicios Parlamentarios. México.
- Maddux R. (1999) Formación de equipos de trabajo. México. Editorial Trillas.
- Madrigal B. (2009) Habilidades Directivas. Segunda Edición. México. McGraw-Hill.
- Minds Tools (2012). Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones. Recuperado de: http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/EDX2404/Semana%203/S3_A3.2_LECV2.pdf
- Palamary R. (2012) Formación de Equipos de Alto Desempeño y Estrategias Gerenciales en Proyectos de Empresas Publicitarias. Venezuela. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a05.pdf>
- Palomo M. (2010) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. México. Alfa omega Grupo editor S.A. de C.V.
- Pinto R. (1990) Proceso de capacitación. México Editorial Diana.

- Ramírez C. (1993) Vicios y Virtudes de la Capacitación. México. Editorial Pac S.A. de C.V.
- Reza Trosino J. (1995) El ABC del administrador de la capacitación. México. Panorama editorial.
- Rodríguez Cueto I. (2017) El Modelo de Trabajo en Equipo. España- Recuperado de: https://www.aesed.com/upload/files/vol-33/n-4/v33n4_1.pdf
- Rodríguez Valencia J. (2005) Administración Moderna de Personal. México. Editorial CENGAGE Learning.
- Salazar J., Guerrero C., Machado Y. y Cañedo A. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. México. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Senge P. (2010) La quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. México. Editorial Granica.

NOMBRE DEL TRABAJO

144_MA_Brenda Lucero Zarco Peña.pdf

AUTOR

Brenda Lucero Zarco Peña

RECUENTO DE PALABRAS

19999 Words

RECUENTO DE CARACTERES

105638 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

121 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

7.3MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 15, 2022 12:45 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 15, 2022 12:48 PM GMT-7**● 5% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 4% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 4% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)