

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
Y ARTES DE CHIAPAS**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**SUBSEDE VILLA CORZO**

**TESIS PROFESIONAL**

**ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE  
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN  
UNA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE  
NIVEL BACHILLERATO**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN GESTIÓN Y DESARROLLO  
DE NEGOCIOS**

**PRESENTA**

**JOSE AMILCAR MOLINA ALVARADO**

Villa Corzo, Chiapas

Septiembre, 2019





# **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
SUBSEDE VILLA CORZO  
TESIS PROFESIONAL**

## **ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN UNA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE NIVEL BACHILLERATO**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN GESTIÓN Y DESARROLLO  
DE NEGOCIOS**

**PRESENTA**

**JOSE AMILCAR MOLINA ALVARADO**

**DIRECTOR**

**DRA. ELIZABETH CÉSPEDES OCHOA**

Villa Corzo, Chiapas

Septiembre, 2019



**ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE  
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN  
UNA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE  
NIVEL BACHILLERATO**



Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas  
Dirección de Servicios Escolares  
Departamento de Certificación Escolar  
Autorización de impresión



Villa Corzo, Chiapas  
18 de Septiembre de 2019

C. José Amílcar Molina Alvarado

Pasante del Programa Educativo de: Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Negocios

Realizado el análisis y revisión correspondiente a su trabajo recepcional denominado:

Análisis de la eficiencia de actividades administrativas en una organización escolar de nivel bachillerato

En la modalidad Tesis Profesional  
de:

Nos permitimos hacer de su conocimiento que esta Comisión Revisora considera que dicho documento reúne los requisitos y méritos necesarios para que proceda a la impresión correspondiente, y de esta manera se encuentre en condiciones de proceder con el trámite que le permita sustentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE

**Revisores**

**Firmas:**

Mtra. Ruth López Aguilar

Mtro. Juan Ramón Gómez Tomás

Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa

Ccp. Expediente

## **Agradecimiento**

Agradezco a *DIOS* por brindarme el tiempo de vida y sabiduría para lograr alcanzar este objetivo así como de contar con buena salud y fe en que todas las cosas me saldrán bien.

Le doy gracias a mi familia por el apoyo constante en las actividades que diariamente he realizado para este trabajo así como la debida paciencia que me tuvieron al permitirme enfocarme en esta investigación. Además, agradezco a mis padres por haberse esforzado por brindarme el tiempo, el apoyo moral y económico durante la realización de esta tesis.

Agradezco a mi directora de tesis, Dra. Elizabeth Céspedes, quién siempre estuvo al pendiente de mis avances y, el respectivo apoyo que me brindo.

Así también, agradezco el apoyo de mis asesores, Mtra. Ruth López Aguilar y al Mtro. Juan Ramón Gómez Tomás, quienes invirtieron de su valioso tiempo en brindarme las asesorías a mi trabajo de tesis.

# **Dedicatoria**

Esta tesis va dedicada a mi familia

A mis padres, Rosember Molina y María Doris Alvarado, a mis hermanos, Dulce María, Ing. Daniel y, Gardien, quienes me han inculcado valores que me ayudaron a cumplir con esta meta y formarme con alto sentido de ética y profesionalismo.

Se lo dedico a mi abuelo José Amílcar, quien estimo mucho.

# Índice

Introducción .....	6
Capítulo I. Marco Metodológico .....	7
1.2. Metodología de Investigación .....	10
1.2.1. Conocimiento .....	11
1.2.2. Habilidades .....	11
1.2.3. Actitudes .....	11
Capítulo 2. Marco referencial .....	13
2.1. Conocimientos de los empleados .....	13
2.2. Falta de conocimiento del personal administrativo .....	16
2.3. Las habilidades del personal administrativo .....	20
2.4. Actitudes del personal .....	23
2.5. Necesidades de actitud en el área administrativa .....	28
2.6. Mejora de expectativa del equipo de trabajo .....	34
Capítulo 3. Resultados y discusión .....	37
3.1 Área administrativa del Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario # 42 .....	37
3.1.1. Definición del organigrama .....	38
3.2. Análisis de detección de necesidades de capacitación .....	40
3.2.1. Listado de puestos para la detección de necesidades de capacitación. ....	40
3.2.2. Descripción de puesto del área administrativa del CBTA # 42. ....	41
3.2.3. Conocimientos, habilidades y actitudes del personal. ....	43
3.2.3.1. Conocimientos del personal. ....	44
3.2.3.2. Habilidades del personal .....	51
3.2.3.3. Actitudes del personal. ....	53
3.3. Otras observaciones más allá de la capacitación .....	59
3.4. Propuestas de capacitación .....	61
3.4.1. Otras propuestas relacionadas para establecer las condiciones ideales de trabajo. ....	65
Conclusión .....	68
Bibliografía .....	69
Anexo .....	73
Anexo 1. Aplicación de encuestas en el área administrativa del CBTA #42 .....	73
Anexo 2. Cuestionario .....	76
Anexo 3. Entrevista .....	79

## **Introducción**

El presente estudio se ha conseguido realizar debido a que en la actualidad se presentan grandes dificultades para conseguir mejora en las organizaciones donde el objetivo es identificar las necesidades de capacitación del personal del área administrativa del centro de bachillerato tecnológico agropecuario # 42, ya que en las organizaciones cuentan con grandes problemas de mantener un alto desempeño a sus trabajadores y por tanto, las dificultades para el desarrollo de las actividades por parte del personal disminuye las oportunidades de crecimiento en las instituciones.

También, en estos casos pueden presentar serios problemas de fortalecimiento de conocimiento para los trabajadores, la disminución de habilidades que son necesarias para las actividades y, con ello crear grandes necesidades de motivación personal dando malas relaciones laborales y un mal clima organizacional.

Por ello, el estudio de detección de necesidades de capacitación (DNC), se ha desarrollado con las intenciones de encontrar estas problemáticas en los trabajadores y se puedan conseguir las soluciones correspondientes.

En el capítulo I se encuentra la descripción del tema de investigación, así como la definición del concepto de la DNC como su referido campo de estudio en una metodología de la investigación además de las respectivas variables de investigación que son el conocimiento, las habilidades y las actitudes del personal administrativo a estudiar.

En el capítulo II se encuentra el marco referencial, es decir, la definición de los referentes conceptos que describen a las variables a estudiar (conocimiento, habilidades y actitudes).

Así como el capítulo III se muestran los resultados del estudio donde se puede apreciar las pertinentes variables de investigación con un referido análisis.

Finamente se tiene las respectivas fuentes de consulta del trabajo de investigación que se utilizaron para nutrir este estudio y que a continuación se presenta.



## Capítulo I. Marco Metodológico

En los últimos tiempos el tema de detección de necesidades de capacitación se ha convertido en una amplia estructura de análisis en las organizaciones con propósitos generales o específicos sobre el estudio de personal de las diferentes áreas, donde se busca mejoras de desempeño dentro de las corporaciones laborales. La detección de necesidades se entiende como “un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra las demandas de tareas que presenta la organización” Alfonso Silíceo (1999), citado por (Valenzuela Salazar, Buentello Martínez, & Alanís Gómez, 2017, pág. 36 Parr.4).

Se define que el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) “ es el proceso que orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma (Chiavenato 1996)”, citado por (Valenzuela Salazar, Buentello Martínez, & Alanís Gómez, 2017, pág. 36 parr. 3). Estos autores hacen principal referencia a la manera de buscar respuestas a los problemas de desempeño de las tareas que se asignan dentro de las organizaciones. Así también, se define el conocimiento como un proceso que implica análisis, razonamiento, inteligencia; por esta razón, el conocimiento significa más que recopilar datos e información, organizarlos e incluso, analizarlo (Hernández Silva & Martí Lahera, 2006), además de considerar que las habilidades son definidas como “la capacidad adquirida, por aprendizaje, de producir unos resultados previstos con el máximo de aciertos y, frecuentemente, con el mínimo de costes en tiempo, energía, o ambas cosas”(Knapp B. 1963), citado por (Díaz Lucea, 1999, pág. 51), y a su vez, se define que la actitud “es un estado mental y neurofisiológico de disponibilidad, organizado por la experiencia, que ejerce una influencia directiva sobre las reacciones del individuo hacia todos los objetos o todas las situaciones que se relacionan con ella”(ALLPORT. G. 1935)” citado por (Elejabarrieta & Iniguez, 1984, pág. 1).

El problema que nos atañe discutir en el presente estudio es basado en que las empresas de la actualidad requieren de eficiencia y solvencia de las actividades que se realizan día a día, mediante el estudio de necesidades de capacitación se puede encontrar respuestas a estas interrogantes de mejora en las organizaciones, considerando que los conocimientos del personal deben de estar a la orden del día con un excelente aporte para una mejor colaboración en el área de trabajo, además, las habilidades requeridas por el personal deben de ser acorde al puesto de trabajo asignado al mismo tiempo de contemplar que las actitudes deben de ser parte del campo laboral en el cual el trabajador se desarrolle y es un problema constante donde no cubren estas expectativas dentro de las funciones de perfiles de puestos. El Centro de bachillerato tecnológico Agropecuario # 42, es una institución que cumple con actividades en constante cambio, así como las dinámicas y roles de personal en el cual se encuentran continuamente, es importante hacer la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las necesidades de capacitación para el personal del área administrativa del CBTA # 42?

De las cual se derivan las siguientes aristas: ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de conocimiento en el área administrativa?, ¿Cuáles son las habilidades requeridas por los empleados en el departamento administrativo?, ¿Cuáles son las actitudes necesarias para el personal administrativo del CBTA # 42?

De ahí la importancia de este estudio que es un tema que aporta mucho a las empresas debido a que se consiguen distinguir las deficiencias centrales o esenciales en el personal para buscar nuevas fuentes de apoyo, de superación y control constante del trabajo en equipo para ser eficiente en las consecuciones de objetivos y metas de las empresas, así como considerar que la DNC, “tiene como finalidad descubrir, integrar y priorizar necesidades de capacitación a partir del análisis de las capacidades que le son requeridas a las personas para desempeñar adecuadamente las distintas actividades y roles laborales” (Carrión Gordón, 2005, pág. 5), donde se considera fortalecer las principales deficiencias de capacitación como lo pueden ser los conocimientos, habilidades además de las actitudes del personal en las funciones de puestos. Dentro de un análisis para la detección de necesidades de capacitación para los empleados de una organización, se contemplan muchos factores que pueden ubicarse como parte de un plan de acciones que benefician al equipo de trabajo mediante la detección de errores o

permitir las solvencias, estos con una mejora dentro de las actividades que contempla diariamente las instituciones, a su vez, el diagnóstico de necesidades de capacitación permite considerar los avances que se ha tenido dentro de un periodo de tiempo de actividades mediante la distinción de resultados que puede permitir considerar el desarrollo organizacional de la empresa. También es importante considerar que la dinámica de la mejora continua dentro de las instituciones juega un papel de suma importancia ya que constantemente se requiere de supervisión de labores y métodos de capacitación que permita corregir o aportar ideas más centradas a las labores de dicha organización donde los empleados se encuentren completamente preparados para los cambios constantes de competitividad.

Siendo así el objetivo del presente documento es: Identificar las necesidades de capacitación del personal del área administrativa del CBTA # 42, para alcanzar dicho objetivo requiere de una serie de acciones que pretenden fundamentar las respuestas a nuestras interrogantes.

Una primera acción es identificar los conocimientos de los empleados con la intención de comprender la forma en que desarrollan las labores dentro del perfil de puesto asignado.

Posteriormente conocer la falta de conocimiento del personal administrativo para distinguir las principales deficiencias que pueden presentarse dentro de las actividades del cargo asignado con posibilidades de buscar mejoras.

Así como conocer las habilidades del personal administrativo para distinguir las posibilidades de desarrollar las mejoras de las actividades en el puesto de trabajo con las intenciones de mejorar el desarrollo de actividades de los trabajadores y convertirlos en personas eficientes dentro del puesto.

A su vez, conocer las actitudes del personal con la intencionalidad de comprender el comportamiento que el personal del área administrativa aporta a la organización de forma individual, así como colectiva.

Además de identificar las necesidades de actitud en el área administrativa para buscar las razones por las cuales el equipo de trabajo requiere de capacitación.

Es así como esta tesis intitulada “análisis de la eficiencia de actividades administrativas en una organización escolar de nivel bachillerato”, se plantea la siguiente hipótesis “las necesidades de capacitación del área administrativa del CBTA#42 está en función de los conocimientos, habilidades y actitudes”.

Desde un planteamiento empírico considero que las necesidades de capacitación son requeridas principalmente por la falta de conocimiento dentro del puesto de trabajo donde las deficiencias de actividades se presentan constantemente basado en dudas o problemas que se en el transcurso de las actividades además de la falta de habilidades por parte del personal para colaborar con la resolución de los problemas o aportaciones del mismo y como consecuencia se puede presentar la constante falta de actitudes de aportar al equipo de trabajo para hacer eficiente las tareas que se desarrollan dentro del área de la organización.

Pretendiendo finalizar con la comprobación de la hipótesis expuesta, conclusiones y recomendaciones.

## **1.2. Metodología de Investigación**

El presente estudio se localiza en el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario Numero 42, el cual se ubica en el municipio de Villa Corzo, Chiapas con dirección en: Carretera Tuxtla Gutiérrez – Villa Corzo, kilómetro 96.5; El municipio contempla un clima de 17°C a 34°C durante todo el año, así como las épocas de lluvia dentro de los meses de mayo a Julio y con las épocas más calurosas en el verano. La mayor parte del territorio es cubierto por áreas verdes con actividades productivas como el café, maíz, frijol y sorgo como principales

Es un estudio de tipo cualitativo, bajo un enfoque descriptivo en donde se pueda conocer las características que permitan distinguir las tareas que el personal administrativo lleva a cabo, así como retomar el plan de estudio para el análisis donde se pueda interpretar claramente las necesidades de capacitación dentro del área de trabajo a estudiar.

La población objetivo es el personal del CBTA #42 los cuales colaboran con la organización, divididos por cargos de alto mando, personal operativo así como empleados en general que aportan para que la organización lleve a cabo las actividades

cotidianamente de la cual la muestra seleccionada es el personal del área administrativa del CBTA#42, quienes cumplen con funciones de control constante de la organización y por tanto se encuentran en la dinámica constante de las actividades que refleja dicha organización.

En base a la hipótesis plateada se consideró estudiar 3 variables: conocimientos, habilidades y actitudes. Las cuales se definen a continuación:

### **1.2.1. Conocimiento**

Esta variable comprende el estudio de identificar los niveles de conocimientos con el objetivo de identificar los principales conocimientos que pueden desempeñar en el cargo por parte de cada trabajador. El instrumento de medición es un cuestionario los cuales serán aplicados al personal del área administrativa.

### **1.2.2. Habilidades**

Esta variable comprende el estudio de habilidades que desarrolla el trabajador dentro de las tareas asignadas dentro del puesto de trabajador con el objetivo de identificar cual o cuales de ellas desarrolla con mayor frecuencia, así como como las que necesita retroalimentación para que pueda aplicarlos. El instrumento de medición es el cuestionario, los cuales serán aplicados a los trabajadores del área administrativa del CBTA #42.

### **1.2.3. Actitudes**

Esta variable comprende el estudio de las actitudes que desarrollan los empleados en el puesto de trabajo con el objetivo de determinar el nivel de influencia que tiene consigo el tener una buena actitud dentro del campo laboral y contemplar la mejor forma de aplicarlo. El instrumento de medición es la encuesta, los cuales serán aplicados al personal del área administrativa del CBTA #42

En la siguiente tabla se sintetiza el conjunto de variables.

Figura 1: *Variables e Instrumentos*

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ELEMENTOS O HERRAMIENTAS</b>
Conocimiento	Desempeño	Cuestionario
Habilidades	Capacidades	Entrevista
Actitudes	Conducta	

Elaboración Propia

Estas variables serán relacionadas con los elementos teóricos conceptuales que serán abordados en el siguiente apartado

## Capítulo 2. Marco referencial

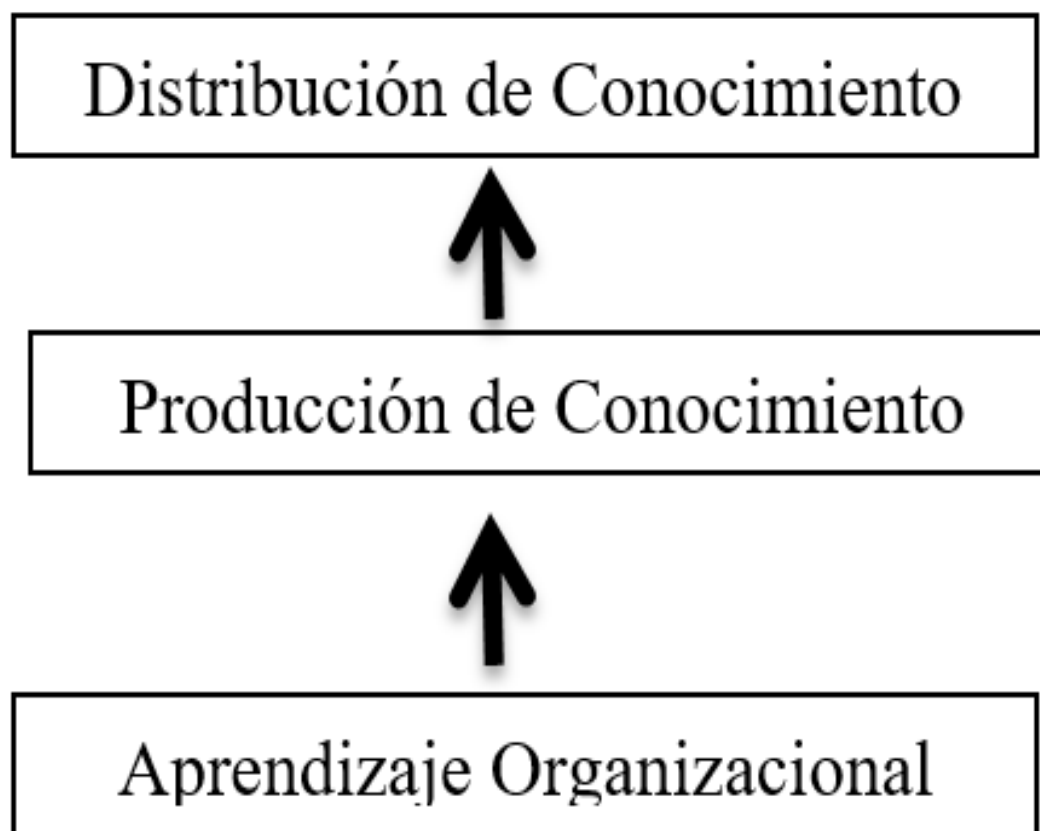
### 2.1. Conocimientos de los empleados

Desde hace muchos años se tiene como prioridad identificar los orígenes de las cosas, el surgimiento de hechos y reacciones que puedan determinar especificaciones de las interrogantes sin respuestas que durante los procesos de investigación se llevan a cabo en un lapso de tiempo determinado. Una de las principales formas de razonamiento se da mediante las experiencias y el almacenamiento de información para obtener el conocimiento, (el conocimiento se adquiere mediante el desarrollo de actividades donde se empiezan adquirir experiencias de cualquier índole, de actividades momentáneas donde el razonamiento funciona como un mecanismo de aprendizaje que permite resolver las nuevas cuestiones o actos que se presenten así como cumplir funciones de asumir retos más complejos a lo largo de la vida donde se considere que cumple con la experiencia necesaria para aplicarlas a nuevas metas). Podemos distinguir los resultados de la información, así como el conocimiento mismo, donde la información es el cuerpo de lo que se requiere para reconocer y obtener los datos del mismo, y siempre será recibida por los sentidos, (no existe información sin conocedor), (Rendón Rojas, 2005).

Así como también, “la distinción del conocimiento se puede referir a las actividades de identificación de cual o cuales conocimientos se hace necesario para que una persona lleve a cabo dichas actividades o trabajos asignados” (Pérez Soltero , Llanes Hoyos , Barcelo Valenzuela, & Sánchez Schmitz, 2013, pág. 1).

De acuerdo al aporte del IX Congreso ISKO España en su investigación sobre las nuevas perspectivas para difusión y organización de conocimiento hace referencia a tres etapas fundamentales. Una que se identifica con la adquisición del conocimiento, otra con la interiorización del mismo y la tercera, con su diseminación y destrucción. Véase en la figura 2.

Figura 2. *Etapas fundamentales para la gestión del conocimiento.*



Recuperado de *Antecedentes y Perspectivas de la Gestión del Conocimiento en Archivos KNOWLEDGE 2009* por Toledo Díaz, Edison Yamir.

Basado en la cita anterior,(Figura 2), podemos describir que las etapas fundamentales en la gestión del conocimiento se presentan a través de un proceso tal y como el aprendizaje organizacional donde se adquieren los conocimientos básicos y avanzados que desde cierto objeto se contempla la información hacia el sujeto que va retomando esa información , a su vez, la producción de conocimiento se da después de haber consolidado el aprendizaje organizacional donde el individuo desarrolla nuevas perspectivas o visiones del punto de vista personal y crea argumentos que le ayuda a retroalimentar la información básica y retroalimentarla o modificarla a cierto modo que se considere algo similar o con los mismos fines, y por último, el individuo transmite lo que aprende y crea a través de las experiencias y puntos de vista que obtiene y almacena con los dos puntos anteriores, creando conocimiento que le permite argumentar y enseñar en las organizaciones mediante la distribución de conocimiento.



El conocimiento que se crea en una organización puede llevarse a razón de valores de adquisición de experiencia no percibidos que conforme al desarrollo de actividades pueden presentarse en dicha entidad dando parte a distintos elementos y procesos que puede desarrollarse de distintas maneras. Es un activo intangible que forma parte de distintos elementos y procesos de la organización y puede adoptar distintas formas “se puede someter a distintas actividades de gestión, siendo posible su movilidad (dentro y fuera de la organización), la posibilidad de ser transformado (mediante procesos de codificación), almacenado y aplicado, pudiéndose convertir en un activo estratégico dentro de la organización” (Segarra Ciprés & Bou Llusar, 2005, pág. 129).

El término de conocimiento puede hacerse presente como relación de dos miembros, permaneciendo separados en definitiva entre sí. “En el conocimiento se hallan frente a frente. La conciencia y el objeto, el sujeto y el objeto. El dualismo de sujeto y objeto pertenece a la esencia del conocimiento (Hessen, 2011, pág. 13) .

Se puede decir que el conocer es un proceso a través de cual un individuo se hace consciente de su realidad y en éste se presenta un conjunto de representaciones sobre las cuales no existe duda de su veracidad. Además, el conocimiento puede ser entendido de diversas formas: como una contemplación porque conocer es ver; como una asimilación porque es nutrirse y como una creación porque conocer es engendrar (Martínez Marín & Ríos Rosas, 2006).

Para tener una mejor idea sobre la descripción del conocimiento y que pueda relacionarse el término conocimiento con las actividades que los individuos desarrollan dentro y fuera de las organizaciones, se tiene la siguiente definición:

“Conocimiento es el acumulo de información, adquirido de forma científica o empírica. Partiremos de que conocer es aprehender o captar con la inteligencia los entes y así convertirlos en objetos de un acto de conocimiento. Todo acto de conocimiento supone una referencia mutua o relación entre: sujeto – objeto” (Cheesman de Rueda, Conceptos Básicos de Investigación, 2010, pág. parr 4).

Un aporte más que se puede desarrollar en la cultura de la sociedad del conocimiento donde presenta algunos de sus elementos prioritarios como la adquisición de experiencias a lo largo de la vida, así como investigaciones que permitan descubrir

conocimientos para innovar en todos los sectores de las actividades humanas. “La sociedad del conocimiento es aquella donde las interrelaciones que vinculan a los individuos se sustentan a través del acceso y procesamiento de información con el propósito de generar conocimiento, primordialmente, a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS)” (Avalos Rosado , 2013, pág. 5).

Todo el conocimiento que un individuo desarrolla a través de los años de vida y que va adquiriendo mediante experiencias y retroalimentaciones, ayuda a forjar jerarquía dentro de determinadas actividades de forma individual o colectivas donde aplican y demuestran el conocimiento en las acciones dando un lugar prioritario y destacable ante los demás que no cuentan con las mismas habilidades de conocimiento en determinadas tareas, así como también en las organizaciones puede verse reflejado con personales que cuentan con muchos o pocos años en el puesto de trabajo y para aquellos que no cuentan con los conocimientos requeridos se les dificulta realizar un desempeño óptimo dentro del puesto de trabajo pero para el caso de los que cuentan con un tiempo considerable y con experiencias necesarias adquiridas dentro del puesto de trabajo y aplican tareas para el mismo, puede reflejar el buen desempeño y liderazgo por parte del individuo debido al conocimiento que ha adquirido con las tareas realizadas anteriormente teniendo un panorama más entendible y adecuado para el desarrollo de las actividades asignadas con una capacidad de liderar posibles tareas en equipo, tal y como se menciona a continuación en la siguiente cita: “una posición de liderazgo que ocupa una persona contribuye a que él o ella desarrolle en mayor medida ciertas características o conductas que se asocian con su rol de líder, porque el grupo se va a comportar de una manera diferente frente a dicha persona (Barra Almagia, 2010).

## **2.2. Falta de conocimiento del personal administrativo**

En las organizaciones, cuando se logra identificar que los resultados de las actividades es menor a otras consecuencias como, por ejemplo: organización de la corporación, asuntos de materia prima, relaciones humanas u otras que sean ajenas a las capacidades de conocimiento, aptitudes y desempeño), se destaca mencionar que este problema no tiene una solución sencilla y no se resuelve mediante capacitación y/o adiestramiento. Se puede desarrollar una investigación de Identificación de Necesidades

de Aprendizaje (INA), donde mediante un método de investigación se puedan clasificar los problemas y los factores que pueden ser encontrados en dos rangos: “1). Resolución de problemas con proceso educacional. 2). Resolución de problemas ajenos a la capacitación mediante medidas organizativas, directivas, motivacionales, técnicas” (Salas Perea, 2003, pág. 27).

De acuerdo a los procesos educacionales, puede considerarse dentro de una organización como un mecanismo de estandarizar mediante un procedimiento el cual es entendido como secuencia cronológica de operaciones para realizar una actividad (Cheesman de Rueda, Conceptos Básicos de Investigación, 2010) , donde los medios de conocimientos restantes para la corporación para ir priorizando los ensayos de la compañía para conseguir resolver la problemática.

Así como también, lo que no puede resolverse con capacitaciones, se tiene que priorizar las medidas de desempeño y de planes organizativos, de ordenes gerenciales con estrategias destinadas a mejorar el desempeño y a su vez, que la corporación logre entrar en el sentido motivacional necesario para desempeñar adecuadamente la actividad.

En alguno de los casos, las corporaciones cuentan con el conocimiento necesario para desarrollar las actividades de la organización, pero el desgaste, el estrés y otras consecuencias hacen que pierdan el interés por colaborar con la organización, sin embargo, esto logra resolverse encontrando estrategias y técnicas que permita recuperar la motivación en la corporación y hacer lo que siempre han hecho con las actividades de la corporación, pero esta vez de forma adecuada y precisa.

A su vez, estas problemáticas se presentan muy a menudo en las organizaciones donde la falta de interés y la disminución de desempeño hacen que de inmediato se tengan resultados no satisfactorio y por tanto se tiene que priorizar un estudio para determinar si el problema es un asunto de necesidades de capacitación o de falta de conocimiento, así como puede ser problemáticas organizacionales.

“La necesidad del aprendizaje o de capacitación se puede definir como la desviación real entre el desempeño práctico del individuo y el que el Sistema tiene previsto en esa función o puesto de trabajo, siempre que esta diferencia obedezca a falta de conocimientos, preparación o entrenamiento” (Salas Perea, 2003, pág. 27).

La definición anterior puede darnos una idea donde el desempeño en el puesto de trabajo puede ser significativo si se tiene deficiencias de aprendizaje para desempeñar las actividades requeridas. Así como también, las capacidades cuentan con distintos ciclos de evolución. Así como en ciertas actividades de competencia de canto o pruebas físicas donde las capacidades pueden ser descubiertas a temprana edad de niños destacados. Por el contrario, en la inteligencia personal se requiere de experiencias acumuladas en edades considerables. Así como el talento en una forma de capacidades no requiere de dotaciones en las demás. A pesar de ser habitual poder relacionar el arte y la creatividad como orden de aplicación de actividades, a su vez, se puede ser creativo en cualquier momento de la vida cotidiana o actividades que de ella emanen. Considerablemente “una persona puede ser creativa en unos campos y normal o hasta limitada en otras áreas. Más aún, la multidimensionalidad y modularidad de la mente hace prácticamente imposible la superdotación en todos los campos” (García García , 2009, pág. 19).

El concepto de detección de necesidades de capacitación, se define como: “el proceso que permite determinar las discrepancias que existen en el desempeño actual del trabajador en su puesto de trabajo y el óptimo o ideal que se pueda lograr en este puesto de trabajo, es decir, la diferencia que existe entre lo que es y lo que debería ser” (Juárez Chua, 2004, pág. 48).

Basado en la DNC se puede lograr distinguir como enfrentar las necesidades para lograr el óptimo desempeño de los trabajadores, así como disminuir los esfuerzos por llevar a cabo ciertas actividades, a su vez, disminuir los niveles de motivación a lo largo del proceso de actividades, permitiendo a los trabajadores acrecentar los conocimientos y permitir la constante mejora de expectativas de la organización. Cuando nos referimos a conocimiento, no nos referimos a cualquier tipo de conocimiento, sino de “conocimientos útiles, de conocimientos que producen. Y el conocimiento sólo es productivo si se aplica para lograr una diferencia vital” (Suárez, sf, p. 14) citado por (Avalos Rosado , 2013, pág. 6).

También, el ser humano desarrolla e integra conocimiento en razón de su entorno al captar todo lo que a su alrededor sucede o transcurre y así obtener información que contiene el entorno mismo. “Crear cualquier tipo de conocimiento, implica una actividad

o un proceso que culmina, en una representación interna que el sujeto del conocimiento, hace en su mente, acerca del objeto conocido. Pero no se limita a procesar o transformar información. Posteriormente la codifica, la comunica. Así el ser humano representa el conocimiento” (Carrión, 2001, pág. 3).

Así también, puede descubrirse el conocimiento científico cuando se desea o se requiere de explicar la causa/razón, mediante la aplicación y procedimiento de una metodología. Esta puede obtenerse mediante la Observación donde se puede apreciar los pormenores de la realidad en tiempo real obteniendo un raciocinio o entendimiento de las cosas o causas. “Procura la demostración, a través de la comprobación de los fenómenos en forma sistemática; por ello, va más allá del sentido común, al buscar soluciones más metódicas a los problemas” (Carrión, 2001, pág. 9).

Para conseguir una buena reestructuración organizacional es importante aplicar un proceso de comunicación la cual sea plenamente efectiva la cual es básica para conseguir lograrla y se considera prioritariamente discutible para obtener la motivación en los empleados y a su vez la satisfacción en el puesto de trabajo. Estas consideraciones son vitales para refrescar los procesos de conocimiento, pero para ello se requiere de la colaboración constante de la corporación tal y como se presenta en la siguiente cita:

“Todo administrador necesita información oportuna y útil para tomar decisiones acertadas; cuando los datos son incompletos, deficientes o inadecuados, afectan la motivación, la actitud, la satisfacción, el rendimiento de los empleados y todas las áreas de la organización, dado el alcance de la influencia gerencial” (De La Cruz, 2007, pág. 92).

Estas reestructuraciones suelen ser tan sencillas de emplearse debido a que el proceso de adquirir hábitos positivos o negativos suelen ser el mismo. Las personas adquieren muy rápidamente estos procesos que posiblemente sean benéfico o no, pero pueden entenderlo de manera muy simple, así como llevarlo a cabo. “Es tan fácil formar un hábito de triunfo, como lo es sucumbir al hábito de fracaso (Choriego Gil, 2002, pág. 93).

También se puede contar con grupos de aprendizaje que se pueden conseguir dentro de las organizaciones, entendiendo la temática y la oportuna relación con la mayor parte de

los empleados para transmitir los planes que los directivos tengan en desarrollo, así como conseguir que dicha información fluya de manera clara y entendible a quienes se requiere hacer llegar la información.

“Los grupos de aprendizaje tienen el objetivo de ayudar a los participantes a comprender la influencia del grupo en su propio comportamiento, a obtener retroalimentación acerca de las consecuencias de su comportamiento hacia los demás, y a facilitar la comunicación con los otros” (Barra Almagia, 2010, pág. 124).

Es posible que ciertos miembros del equipo requieran de una mayor atención comunicativa que otros debido a que puede presentarse inconveniente la manera en que se desarrolla el proceso de comunicación y para ello se requiere de una adaptación la cual esta entendida como la estabilidad emocional y la predictibilidad (Barra Almagia, 2010).

Este tipo de tareas puede ser llevada a cabo por personas que tienen habilidades de socializar muy rápidamente con las demás personas y que cuentan con más de una manera de transitar la misma información, esto puede mejorar la comprensión por parte del personal que requiere de las atenciones especiales dentro de la reestructuración y conseguir en el mismo proceso la estandarización de conocimientos requeridos por la organización.

### **2.3. Las habilidades del personal administrativo**

A lo largo de los años el ser humano ha desarrollado una inmensa cantidad de contenidos, información y hábitos que le han permitido profundizarlos mediante la agilidad mental la cual es fundamental para resolver las tareas de forma rápida y eficaz. Las habilidades mentales también ayudan a resolver cualquier problemática de manera más sencilla y de modo en que las soluciones sean lo más apegados con la fluidez de pensamientos para resolverlos.

Los problemas se hacen presente comúnmente dando como base las presiones mentales por falta de meditación, así como la psicologización. Para conseguir que estos sentidos se conviertan en positivos se requiere de una mejora de hábitos que ayuden a poner en actividad las habilidades mentales, poniendo educación en la mente. Pueden presentarse hábitos negativos muy a menudo, haciendo presencia en una metodología muy simple y

poco estructurada en la resolución de problemas. Así también, puede presentarse los hábitos positivos donde las habilidades mentales tengan a una organización metodológica más estructurada y compleja respecto a la solución de problemas. Así como también se dice que: “Con respecto a sus habilidades mentales el ser humano responde desde cuatro ámbitos: psicológico, neurológico, inmunológico y endocrinológico...” (Krell, 2019, pág. parr.1).

En el caso de las tareas estas se enfocan en habilidades específicas, por el contrario de las situaciones, que por su naturaleza suelen ser más complejas lo cual requiere de una comprensión muy estructurada basado en las habilidades mentales positivas.

También, se propone que “las habilidades son capacidades biosociológicas que tienen las personas y las competencias, el conocimiento y las capacidades que son valoradas por la sociedad y la cultura. Es decir, las habilidades son de naturaleza individual y las competencias de naturaleza social. También argumentan que existen dos cualitativamente distintos tipos de habilidades humanas (modular e integrativa) que corresponden a dos categorías de problemas (tareas modulares y situaciones integradas, respectivamente Michael W. Connell, Kimberly Sheridan y Howard Gardner (2003”, citado por (Portillo Torres, 2017, pág. 4).

Así como también, se tiene la definición de habilidades para conseguir una mejor reestructuración del tema considerándose las habilidades como “el dominio de un sistema complejo de actividades psíquicas, lógicas y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y hábitos que posee el sujeto (Cañedo Iglesias & Cáceres Mesa, 2008).

Ahora bien, basado en las habilidades podemos constatar que se considera evidente cuando una persona cuenta con estas capacidades, conseguir hacer las tareas de forma rápida y precisas tal y como se presenta en la siguiente cita: “las habilidades cognitivas se refieren a las distintas habilidades intelectuales demostradas por los individuos al desarrollar una tarea; esto le permite al sujeto apropiarse del conocimiento para resolver problemas y transformar su entorno” (Araya Ramírez , 2014, pág. 2).

Al cumplir con las especificaciones de habilidades mentales, la persona que cuenta con estas capacidades puede conseguir aportaciones dentro de su área laboral o de las tareas

de las cuales este a cargo consiguiendo una nueva o mejorada forma de llevar a cabo la actividad o proceso. Esto se puede definir de la siguiente manera: “las habilidades cognitivas son entendidas como operaciones y procedimientos que puede usar el estudiante para adquirir, retener y recuperar diferentes tipos de conocimientos y ejecución” (Araya Ramírez , 2014, pág. 2).

A su vez, esto puede ayudar mejorar el ambiente laboral en las organizaciones mediante la mejora del bienestar y de unión laboral, aunque en ocasiones suelen ser no aceptadas estas declaraciones, por tanto, se presentan inconvenientes si no se tienen las habilidades necesarias para socializar. Según Roca (2014) menciona que “las relaciones interpersonales son nuestra principal fuente de bienestar, y también pueden convertirse en la mayor causa de estrés y malestar, sobre todo si tenemos déficit de las habilidades sociales” (Roca , 2014, pág. 11) .

La declaración anterior hace principal referencia a las maneras de conseguir las relaciones dentro de un grupo determinado, donde el resultado puede llegar a ser benéfico al conseguir la interacción o negativo al no conseguir las buenas conexiones emocionales con los demás y como consecuencia causar disgusto, estrés e inconvenientes entre el grupo. Por ello, es importante conseguir socializarse con las demás personas, donde se puedan desarrollar las habilidades mentales para aplicarlos en el proceso de socialización. Las intenciones de socializar puede ser tan importante como llevar a cabo las tareas de las organizaciones, debido a que un equipo de trabajo debe de comunicarse constantemente además de conseguir apoyo en cualquier circunstancia o problemática laboral.

Las habilidades sociales pueden definirse como el conjunto de emociones que transmitimos y comunicamos a los demás de forma segura, precisa y con la intención de sentirnos bien y mantener las relaciones con las demás personas, perseguir y conseguir lo que queremos sin que los demás impidan que consigamos lo que queremos” (Roca , 2014)

Una siguiente definición sobre las habilidades sociales para comprender mejor este término de habilidades sociales: “conducta que permite a una persona actuar según sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad inapropiada, expresar sus



sentimientos cómodamente de manera honesta y ejercer sus derechos personales sin negar o violentar los derechos de los demás” (Alberti, 1978)”, citado por (Díaz Rodríguez , 2011, pág. 18).

Mediante el desarrollo de tareas dentro de un campo laboral, el personal debe de estar completamente dotado de habilidades mentales que le permitan conseguir soluciones y alternativas que ayuden a hacer más fácil y practica las actividades dentro del puesto de trabajo, a su vez, es sumamente importante considerar que las habilidades mentales pueden aportar lineamientos y apoyo a toda la plantilla de la organización obteniendo así, una mejora en las labores organizacionales donde las habilidades de sociabilización son determinantes para conseguir que el equipo de trabajo se encuentre en constante productividad y bienestar laboral.

#### **2.4. Actitudes del personal**

La actitud humana suele ser muy diversa desde un entorno global considerando valores en los niveles de creencias con las que se integran. Los valores van más allá de los objetos, actos o situaciones, mientras que las actitudes se integran en objetos mismos, personas o situaciones de forma específica aportando a las caracterizaciones dentro del ramo del comportamiento. Por ello, las actitudes que son adquiridas son diferenciadas de las actitudes innatas y pueden demostrarse por más de un acto. La disposición de estos actos se distingue por el grado de madurez psicológica, la disposición de las actitudes es más volátil y duradera (Gonzáles Soto, 2002).

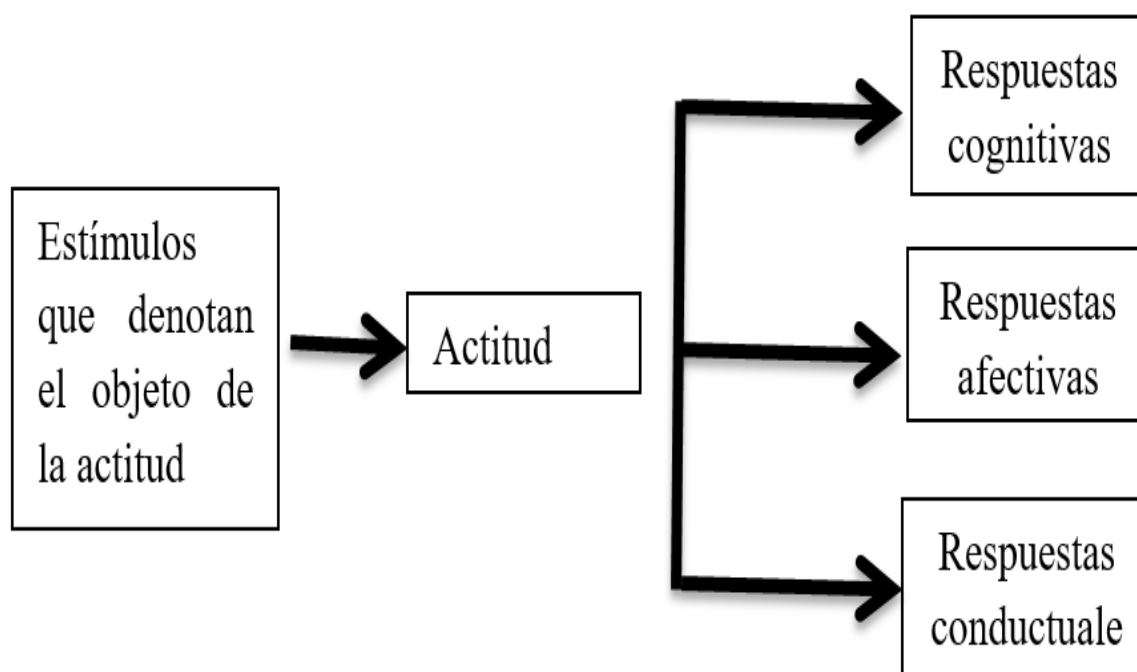
Por lo anterior, las actitudes pueden tomar referencia desde el objeto considerando las acciones desde sí mismo, hasta las situaciones que se refieren a los actos o hechos que se contemplan desde el objeto mismo. “1). Los objetos son: personas o grupos de personas, instituciones, organizaciones, minorías o mayorías políticas, raciales, religiosas y a problemas de discusión. 2). Las situaciones son: comportamientos específicos de los referidos objetos” (Aigner, 2010, pág. 4).

A su vez, todo lo anterior nos permite un desarrollo de actitudes más profundas y estructuradas con respecto a la personalidad, por ello, las actitudes son parte fundamental del entorno de eficiencia y confían en el trabajo individual y colectivo dentro de las organizaciones, además, de mejorar la calidad de las tareas asignadas por

cada perfil de puesto. También, es importante mencionar que las actitudes son fundamentales en la mejora de un clima organizacional agradable y con entusiasmo afines de la visión de la empresa. Para ello, presentamos la siguiente definición: una actitud es “una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotadas de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto (Rodríguez 1967, pp.329)”, citado por (Aignerren, 2010, pág. 8).

Así mismo, se considera importante identificar las formas en que las actitudes se manifiestan para poder desarrollarlas de manera más congruentes con el comportamiento de la personalidad, para ello se requiere de tres maneras en que se manifiesta la actitud:

Figura 3. *Las tres respuestas a través de las cuales se manifiesta la actitud.*



Recuperado de *Psicología Social por Gonzáles Soto, Ángel Pío 2012, análisis de los componentes actitudinales de los Docentes hacia la enseñanza de la Matemática.*

Los componentes cognitivos incluyen el dominio de hechos, opiniones, creencias, pensamientos, valores, conocimientos y expectativas (especialmente de carácter evaluativo) acerca del objeto de la actitud. Destaca en ellos, el valor que representa para el individuo el objeto o situación.

Los componentes afectivos son aquellos procesos que avalan o contradicen las bases de nuestras creencias, expresados en sentimientos evaluativos y preferencias, estados de ánimo y las emociones que se evidencian (física y/o emocionalmente) ante el objeto de la actitud (tenso, ansioso, feliz, preocupado, dedicado, apenado...).

Los componentes conativos, muestran las evidencias de actuación a favor o en contra del objeto o situación de la actitud, amén de la ambigüedad de la relación "conducta-actitud". Cabe destacar que éste es un componente de gran importancia en el estudio de las actitudes que incluye además la consideración de las intenciones de conducta y no sólo las conductas propiamente dichas” (González Soto, 2002, pág. 40) .

Las tres respuestas de actitudes se hacen presentes muy a menudo en la vida cotidiana, además de ser la parte definitoria de las actitudes que se tengan en determinados momentos, así como el desarrollo de estas respuestas suelen verse reflejada en la toma de decisiones de cada acción dentro y fuera del campo laboral que ayudan a contribuir con la organización, es decir, en determinado momento pueden hacerse presentes las respuestas cognitivas, afectivas y conductuales con determinado sentido de respuestas a la mejor decisión de objeto actitudinales.

Razonablemente la mayoría de nuestras actitudes son adquiridas a través de las relaciones sociales donde mediante la interacción y la observación del comportamiento y conducta de los demás son el motivo de comportarnos con cierta actitud ante la sociedad misma. Dentro de estos procesos de aprendizaje se encuentran tres formas de adquisición: el conocimiento clásico, el proceso de conocimiento instrumental y el modelado.

“Esto sugiere que actitudes hacia estímulos inicialmente neutros pueden ser adquiridas a través del condicionamiento clásico. El proceso de condicionamiento instrumental son aquellas conductas que son seguidas por resultados positivos se fortalecen y tienden a repetirse, mientras que las conductas que son seguidas por resultados negativos se debilitan o son suprimidas. El modelado: este proceso involucra el modelado, en el cual los individuos adquieren nuevas formas de conducta mediante la observación de las acciones de otros. Especialmente mediante el proceso de modelado abstracto, los observadores pueden abstraer los principios que subyacen a las respuestas del modelo,

para generar conductas (y actitudes) que van más allá de lo que han visto u oído” (Barra Almagia, 2010, págs. 91-92).

A través de estas formas de aprendizaje se pueden desarrollar habilidades que van desde las los aprendizajes negativos hasta los más positivos denotando un desarrollo de capacidades a través de sí mismo o mediante el aprendizaje de los demás o cosas que se relacionan con el entorno, así como considerar la manera más importante de contribuir con una buena estructuración de emociones hacia las actitudes. “Una emoción es una sensación o un estado psicológico que causa que una persona actúe de determinada manera” (Dailey, 2012, pág. 22).

Las emociones suelen ser determinantes en el desarrollo de las actitudes las cuales determinan la mayor parte del control del individuo, por tanto, es sumamente importante desarrollar los sentidos actitudinales dentro de las organizaciones para tener un equipo de trabajo importante al tomar una decisión o colaboración en las tareas asignadas.

Para obtener actitudes positivas en los empleados de las organizaciones es importante el desarrollo de la buena comunicación efectiva a través de la obtención de productos terminados de alta calidad, la interacción con el equipo directivo así como con los miembros del equipo de trabajo, el servicio con los clientes, con los proveedores, en general, con todo el equipo de trabajo para conseguir los resultados propuestos para la empresa, manifestando un nivel de motivación exitosa en los empleados de acuerdo a sus funciones de puestos. “En el desarrollo del proceso comunicativo la tecnología es abrazada por las organizaciones porque, con su uso para la obtención de información, se logra mejorar la satisfacción de los empleados (o socios) y de los grupos señalados” (De La Cruz, 2007, pág. 93).

Para las organizaciones es importante mantener las actitudes de los empleados en forma constante mediante estímulos, motivaciones de los empleados, temas relacionados con motivación y superación personal, entre otros para mantener un equipo altamente capaz de conseguir metas y objetivos que persigue la organización.

A continuación, se cita las principales actitudes de trabajo las cuales son fundamentales para conseguir que el equipo de trabajo colabore con la organización con el fin de

mantener la visión de la empresa y es fundamental para que se cuente con una buena expectativa de colaboración continua entre los miembros de la organización.

Principales actitudes en el trabajo:

“Satisfacción laboral: cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. 1). Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos. 2). Involucramiento en el trabajo: mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal. 3). Compromiso organizacional: en el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella. La mayoría de las investigaciones se han enfocado en el apego emocional hacia una organización y en la creencia en sus valores, como “el estándar de oro” del compromiso de los trabajadores. 4). Apoyo organizacional percibido: el apoyo organizacional percibido (AOP) es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. 5). Compromiso del empleado: un nuevo concepto es el compromiso del empleado, que se define como el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza” (Robbins & Judge, 2013)”, citado por (Ñaña Baquerizo, 2017, pág. 39).

Es importante destacar que un empleado con actitudes positivas sobre su puesto de trabajo da a entender que cuenta con la solvencia económica necesaria, así como de las comodidades necesarias para desarrollar sus tareas dentro del puesto asignado permitiendo un desarrollo de capacidades que pueden generarle nuevas expectativas y/o compromiso constante con la organización, teniendo como resultado la constante integración de un empleado motivado y conectado con la misión de la empresa. Una de las mejores formas de obtener resultados exitosos y poco costosos es basado en la satisfacción de los empleados lo que permite la reducción de costos, la disminución de tiempo en las actividades laborales y la concentración constante de un clima laboral de

grandes alcances. “La satisfacción laboral aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas” (Dailey, 2012, pág. 34).

Considerando el trabajo constante de los empleados dentro de las organizaciones permite que a menudo se haga presente el estrés del personal, la constante fatiga laboral permitiendo una decadencia de eficiencia de las actividades asignadas a los empleados de la organización, por el contrario, se debe de manejar de manera constante la forma de mantener satisfecho al equipo de trabajo donde puedan eliminar cualquier forma de estrés o insatisfacción laboral para que el proceso de trabajo sea exitoso y las actitudes de los empleados sea notorio dentro de los puestos de trabajo permitiendo el compromiso consigo mismo y con la organización.

### **2.5. Necesidades de actitud en el área administrativa**

La creciente posibilidad de que las relaciones sean más fuertes entre las actitudes y el comportamiento de algunas personas y otras no, depende de las características en la personalidad. Las personas pueden tener actitudes positivamente crecientes que les ayude a mejorar el entorno situacional en el que se encuentren mediante las posibilidades de buscar soluciones benéficas o, todo lo contrario, las decisiones más definitivas en lo decide la personalidad de cada individuo.

“Algunas personas, parece ser que utilizan sus actitudes como una importante guía de comportamiento y las miran hacia su interior cuando intentan decidir cómo comportarse en una situación dada. Otros, por el contrario, centran su atención hacia el exterior, ven lo que otros dicen o hacen y tratan de comportarse del modo que será contemplado más favorable por la gente que les rodea. Esta dimensión se conoce como la autovigilancia y la intensidad del vínculo entre actitud y comportamiento parece diferir para personas situadas. En ambos extremos de esta dimensión” (Ortego Maté, López González, & Álvarez Trigueros , 2011, pág. 9).

No suele ser conveniente para las organizaciones tratar problemas de actitudes negativas con sus empleados, ya que puede que en realidad se cuente con problemas de insatisfacción laboral la cual requiera de retroalimentación y estímulos para mejorar la actitud laboral de su personal o poner en marcha un clima laboral satisfactorio con la finalidad de que el personal vuelva a confiar en la empresa y las capacidades de cada

trabajador. Al encontrar problemas de actitudes en el personal, es recomendable buscarle soluciones inmediatas que ayuden a aumentar la satisfacción laboral para conseguir el equilibrio de trabajo y mejorar los niveles de eficiencia en las actividades de la organización.

“La satisfacción laboral es una actitud esencial del empleado, que se correlaciona con la eficacia operativa y la ventaja competitiva. Puede predecir la rotación, el ausentismo, la salud física y emocional, el desempeño y la percepción de la justicia de los sistemas de compensación de los empleados” (Dailey, 2012, pág. 38).

Posiblemente en todos los campos laborales hay ciertas características de satisfacción laboral, así como las insatisfacciones, sin embargo, en algunas organizaciones tratan de buscarle las soluciones adecuadas o mantener actitudes de forma positiva que les permita contar con el personal adecuado que han sido asignados para los puestos de trabajo de acuerdo al perfil de puesto.

Las personas crean actitudes a través de la información cognitiva que va desde la percepción hasta el razonamiento del ser o hacer, de las relaciones afectiva a través de la manera de interacción con las demás personas, además, de las actitudes conductuales acerca de un objeto, mediante distintas estrategias y mecanismos para conseguir una evaluación consistente.

Cuando la actitud se encuentra formada, mantiene relación directa con el objeto actitudinal dando como resultado la accesibilidad inmediata cada vez que se interactúe con el objeto mismo o se piense en él. (Barra Almagia, 2010).

Las actitudes se forman a través de las experiencias directas con las acciones (objetos), en donde se forman experiencias que pueden acrecentar la seguridad de las actitudes y suele ser más efectiva en la vida cotidiana y en cualquier situación donde se requiera de tales acciones de actitudes. “Las actitudes formadas a través de la experiencia directa con un objeto son más intensas en varios aspectos que aquellas actitudes adquiridas desde otros” (Barra Almagia, 2010, pág. 93).

Las personas buscan maneras de conseguir actitudes positivas con las que puedan sentirse más seguros y con resultados cada vez más positivos, sin embargo, la mayoría de las personas no consiguen todos los resultados positivos, lo que provoca se decaigan

o consigan una mala actitud relevante a lo que piensan de sí mismos. La actitud es dependiente de sí mismos, sin importar las circunstancias, aunque no siempre se considera así.

Las posibilidades de sentirse satisfechos con lo que uno hace, puede basarse en las constantes interrogantes como: – Lo hice bien?, - Estoy dando un buen trabajo, - Tendrá algún defecto?, entre otras ; Quizá y no sea la mejor forma de evaluarnos pero, sin embargo, es la más fácil, al realizarnos interrogantes críticas e internas que pueden ser o no satisfactorias; las actitudes pueden ser de un orden positivo o negativo para el individuo, todo dependerá del grado de satisfacción laboral que esté desarrollando, por tanto, el empleado puede sentirse con actitudes positivas orientadas a la motivación individual y hacer de ella la colaboración constante para mantener y/o aumentar la satisfacción global de los trabajadores dentro de la organización.

La satisfacción en el trabajo es muy versátil porque siempre es afectada por las necesidades que los empleados llevan consigo donde puede disminuir o aumentar y puede ayudar o afectar la calidad y contenido de actividad que los trabajadores realizan dando como resultados de consecuencia internas como externas. Los tipos de actitudes negativas o positivas suelen a surgir a medida que el empleado conoce a la empresa, sus directivos y a su equipo de trabajo. Si la satisfacción del empleado es alta, demostrara interés y compromiso por hacer sus labores de la mejor manera posible con una alta colaboración de trabajo e inversión de tiempo para conseguir buenos resultados y conseguir la motivación permanente (De La Cruz, 2007).

La satisfacción laboral es una forma de que el trabajador cuente con actitud de compartir una sana relación con los demás empleados, dándole una sistemática colaboración de productividad constante de la organización y las necesidades de los empleados. También, suele mantener una relación constante con el ausentismo, rotación, salud emocional y física, así como el desempeño laboral Citado en (Ñaña Baquerizo, 2017).

Es claro y sencillo de entender que la satisfacción laboral lleva a mejorar las expectativas de los trabajadores en la organización, así como a ser más eficientes en las funciones de cada puesto de trabajo. Pero todo lo contrario pasa cuando no existe esa fortaleza en el personal y se encuentran en constantes quejas o fallas dentro de las tareas



asignadas obteniendo resultados negativos o insatisfactorios dentro del puesto de trabajo, es posiblemente una de las razones por las cuales las empresas no consiguen sus objetivos previstos o simplemente el aumento de vacantes por retiro del personal y que en muchas organizaciones no lo tienen en cuenta. Las actitudes negativas suelen ser muy comunes en las pequeñas organizaciones debido a que se encuentran en periodos de desarrollo y la mayoría de los colaboradores tiene que trabajar lo suficiente para mantener a flote las expectativas de la organización prevista, además, de que en la mayoría de los casos, se asignan sueldos y salarios mínimos para cada trabajador para conseguir conservar la mayor cantidad de activos posibles, esto provoca actitudes poco factibles y positivas para la mayoría de los trabajadores haciéndoles presencia de desmotivación laboral o insatisfacción o poco compromiso con la organización y como posibles resultados negativos en las tareas que dicho trabajador desempeña.

“La afirmación “mi salario es bajo” es el componente cognitivo de una actitud; es decir, una descripción de la creencia de cómo son las cosas. Crea el escenario para el elemento fundamental de una actitud: su componente afectivo. El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado “estoy enojado por lo poco que se me paga”. Por último, el afecto conduce a eventos del comportamiento. El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo (para continuar con el ejemplo, está la afirmación “Voy a buscar otro empleo donde me paguen mejor”). Considerar que las actitudes tienen tres elementos —cognición, afecto y comportamiento— es útil para entender su complejidad y la relación potencial que hay entre ellas y el comportamiento (Ñaña Baquerizo, 2017, pág. 38).

Estas formas de actitudes suelen ser muy comunes en cualquier organización, sin embargo, como se mencionó anteriormente, en las pequeñas empresas son más comunes, pero a su vez suelen hacerse presentes en cualquier empresa donde no ponen atención a los estados motivacionales de sus empleados para mejorar las actitudes.

La motivación en los empleados siempre generan actitudes favorables en el trabajo, en otras palabras, estas formas de motivación permiten a los empleados crecer de manera personal mediante el interés hacia el trabajo así como la consecución de unan mejor

relación entre el equipo de trabajo y en la mayoría de los casos conseguir la permanencia por un periodo de tiempo prolongado que permita colaborar con la organización de forma constante, citado en: (Margareth, Nercida, & Yasmar, 2011).

Así como podemos resaltar que las actitudes positivas suelen provenir de un estado motivacional en el cual se genere por un atributo a algún trabajador, por medio de un estímulo o simplemente a través del reconocimiento que las cosas la están haciendo bien.

La actitud es un sentimiento interior expresado en la conducta (Choriego Gil, 2002).

Es importante distinguir las ventajas que se tiene ante los demás al tener actitudes que ayuden a contribuir para resolver ciertas complicaciones en un momento dado. Para muchas personas, sus actitudes pueden ser problemas y para otros una ventaja. Las actitudes son determinantes para los trabajadores que aspiran a puestos de mejor jerarquía y es favorable mantener actitudes relativamente positivas para conseguir esa perspectiva a contar con una actitud negativa que solo permite bajar las intensidades de aspiraciones a seguir mejorando (Choriego Gil, 2002).

“¡Los ganadores no renuncian! El fracaso se vuelve devastador y hace que nuestra actitud se estrelle, cuando renunciamos. Aceptar el fracaso como final es ser finalmente un fracaso” (Choriego Gil, 2002, pág. 58).

Difícilmente una persona podrá mejorar su actitud si no se lo propone, es decir, si no existe un plan de acción como expectativas en su personalidad no conseguirá revertir las mejoras de actitudes desde su personalidad hasta su estado motivacional, por ello es importante autoevaluarse de una manera simple y analizando los alcances motivacionales en los que se encuentra en determinado momento.

“La mayoría de las personas que tienen actitudes negativas no se dan cuenta que las actitudes no conocen barreras. Las únicas barreras que sujetan a nuestras actitudes son las que colocamos sobre ellas. Las actitudes, como la fe, la esperanza, y el amor, pueden pasar por encima de cualquier obstáculo. Entendiendo esta verdad, permítame animarlo a tomar el control de sus actitudes y comenzar los cambios necesarios” (Choriego Gil, 2002, pág. 82).

Nosotros somos los únicos que podemos revertir las actitudes hacia nuestra persona, a pesar de que en ocasiones las relaciones sociales son influyentes, la última determinante la tomamos nosotros, consiguiendo una forma de estabilidad de comodidad en el medio social o laboral, así como distinguir lo que aporta para producirnos motivación y lo que no, para hacer de nuestras actitudes una fortaleza de nuestra personalidad.

Todo lo que se desea conseguir está ligado con las perspectivas de lo que eres y lo que quieres ser; Para ello es importante desarrollar medios de motivación que permitan conseguir que las actitudes sean más notorias en la personalidad del individuo y que sea acorde a lo que se desea alcanzar u obtener. Considerablemente es apropiado estar lidiando con los resultados en ciertos momentos para saber si estás haciendo bien las cosas o posiblemente haga falta un poco de picardía para conseguir las actitudes favorables que te lleven a conseguir motivación para hacer mejor las cosas.

“Nuestro pensamiento, no nuestras circunstancias, determinan nuestra felicidad.

- Conozco a personas que han dicho que serían felices cuando alcanzaran cierta meta. Cuando llegan a la meta, no siempre encuentran la realización que anticipaban” (Choriego Gil, 2002, pág. 92).

La percepción de nuestra actitud es basada a las experiencias que se dan en el día a día, es posible que sea en el trabajo, estudio, en casa o en cualquier momento de la vida cotidiana, también, es importante considerar que todo lo previsto no te salga bien o no lo tengas realizado en el periodo de tiempo propuesto; Todo lo anterior, tiene consecuencia de que las actitudes sean un tanto negativas si no se tiene un buen raciocinio en los pensamientos. Es muy notorio cuando una persona está teniendo malos resultados de lo que hace, lo demuestra mediante sus actitudes ante los demás y al desarrollo de las actividades laborales en el que esté a cargo.

“Cuando una actitud contiene un fuerte componente emocional o afectivo, el comportamiento casi siempre es una consecuencia de esta” (Dailey, 2012, pág. 29).

Las actitudes del personal es fundamental para la consecución de objetivos previstos, es importante conseguir que la relaciones sociales en la organización fluyan de manera constante y permitir la motivación entre ellos mismos (una reunión de personal, un momento de risas, apoyo hacia los nuevos integrantes del equipo, consejos para resolver

problemas, así como la constante presencia de aportaciones propias donde se pueda acrecentar la motivación), para que el desarrollo de las tareas de cada puesto de trabajo sea continua y benéfica en sus resultados.

## **2.6. Mejora de expectativa del equipo de trabajo**

Las empresas buscan ser siempre eficientes, las tareas en los puestos de trabajo tienen que ser efectivas considerablemente para todos. El personal es quien juega el papel determinante para el crecimiento del ente, además conseguir que el equipo de trabajo contribuya a comprometerse con su trabajo es una de las tareas que más se complican. En la mayoría de los casos, el personal busca ascender de puestos donde consigan mejores remuneraciones económicas o mejorar las expectativas personales, suele ser de poco interés desempeñar las tareas asignadas de la mejor manera posible, dejando a lado por lo que en verdad fueron contratados o por lo que saben hacer. El personal debe de considerarse como un producto que se debe pulir de forma constante ya que son quienes hacen funcionar a la organización.

Es posible conseguir mantener un curso estable para el personal si se integra o se crean grupos que ayuden a mejorar las actitudes del personal. A continuación, se hacen mención de dos grupos que pueden contribuir en un equipo de trabajo (Grupos terapéuticos y los Grupos expresivos): “los grupos terapéuticos intentan ayudar a los participantes a mejorar aspectos personales, tales como modificar algunas conductas indeseables, cambiar estilos de reacción, corregir experiencias emocionales, mejorar el concepto de sí mismo, etc.” (Barra Almagia, 2010, pág. 124).

“Los grupos expresivos intentan desarrollar una mayor capacidad de expresión de las emociones, la cual puede estar inhibida por diversas influencias sociales que ha recibido la persona en su desarrollo. Los participantes desean aprender a expresar sus emociones de una forma más libre e integral, en el contexto de una atmósfera de grupo facilitadora” (Barra Almagia, 2010, pág. 124).

El desarrollo de integración de los grupos de trabajo permite que el comportamiento y actitudes del personal de la organización contribuyan a mejoras en ciertos aspectos de detección de deficiencias y a mejorar el comportamiento de la organización que es de suma importancia para mantener el personal ocupado en las tareas asignadas. “El

comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones” (Dailey, 2012, pág. 3).

Las organizaciones deben de buscar mejoras constantes donde se priorice resolver las problemáticas y conseguir que se encuentre en buen funcionamiento. Los estudios pueden aplicarse de forma continua o parcial.

la Secretaría del Trabajo y Previsión Social señala que “ la detección de necesidades de capacitación permite obtener información completa y precisa, válida y confiable sobre el estado en que se encuentra el personal, en lo que se refiere a sus habilidades para desarrollar su puesto (adiestramiento), o bien sobre la necesidad de modificar ciertas actividades o adquirir nuevos conocimientos mediante la implementación de cursos de capacitación (STPS 1991)”, citado por (Valenzuela Salazar , Buentello Martínez , & Alanís Gómez, Elaboración de un programa de Capacitación Basado en una Detección de Necesidades, 2018, pág. 36).

Mediante este diagnóstico se puede conseguir y obtener la detección de puntos débiles en los que el equipo de trabajo se encuentre y desarrollar estrategias de capacitación que ayuden a reintegrar a los trabajadores que requieran de estas estrategias de capacidades. Con ello se puede mejorar la actitud del personal y conseguir que el vínculo entre los puestos de trabajo no tenga que ser pausados o interrumpidos por problemas de desarrollo de actividades. Aunque también es importante saber que la actitud del personal depende de las formaciones académicas y sociales en las cuales se hayan desarrollado. Tal y como a continuación se presenta: “los valores éticos existen en un nivel psicológico más profundo que las actitudes laborales, como la satisfacción laboral o la participación en el trabajo y el compromiso con la organización, puesto que son un aspecto fundamental de la naturaleza humana” (Dailey, 2012, pág. 11).

Así que es vital contar con un personal abierto a los cambios y con las expectativas de mejoras, donde se consiga aumentar los conocimientos del personal, así como la aceptación de las capacitaciones que puedan desarrollarse dentro de la organización que se priorice mediante el estudio de DNC. “El programa de capacitación se define como la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción – aprendizaje

estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados” (Subsecretaría de Inclusión Laboral, 2008, pág. 11).

Es tarea de los encargados del estudio de DNC desarrollar un programa de capacitación adecuado para que el personal se sienta cómodo y adquiera de forma fácil las capacitaciones.

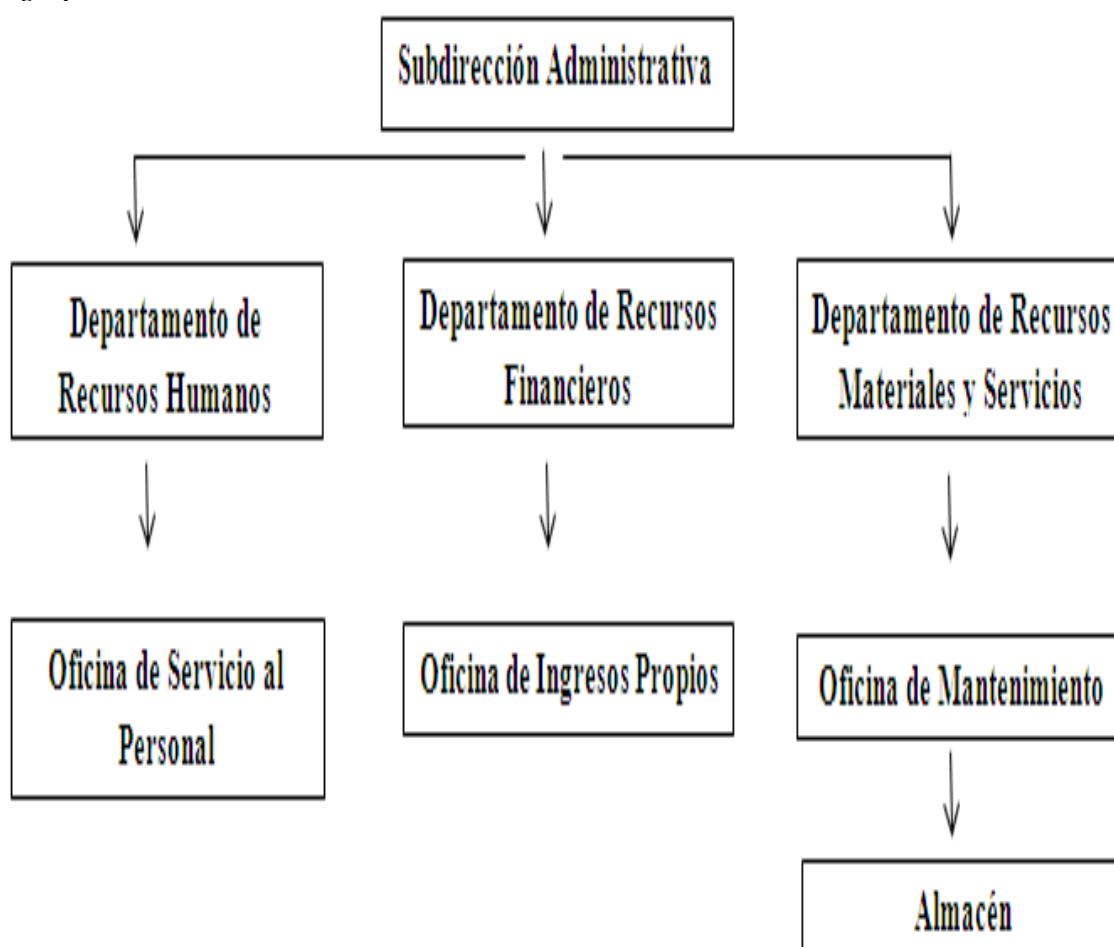
En ocasiones, es posible que los mismos trabajadores soliciten apoyo de capacitación, es decir, mediante la organización de equipos de trabajo soliciten a los directivos las capacitaciones y a su vez sea autorizado, es importante priorizar las razones por las cuales lo requieran y donde el programa de capacitación sea diseñado con altas expectativas como aplicación de nuevos conocimientos, entrenamiento para el manejo de nueva tecnología, entre otros, ya que el personal se encuentra con intereses de obtener las capacitaciones.

## Capítulo 3. Resultados y discusión

### 3.1 Área administrativa del Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario # 42

En el siguiente diagrama se muestran los departamentos del área administrativa del CBTA #42 donde se podrá apreciar de una forma más visual los puestos que este estudio contempla así como la descripción que componen en dicha área y que a continuación se presenta:

Figura 4. Organigrama del área administrativa del centro de bachillerato tecnológico agropecuario #42.



Recuperado de: *Información proporcionada por la dirección del centro de bachillerato tecnológico agropecuario # 42. Mayo 2019.*

### **3.1.1. Definición del organigrama.**

En el área de estudio para este análisis se tiene que el área administrativa del centro de bachillerato tecnológico agropecuario #42 cuenta con siete departamentos como lo son la subdirección administrativa, el departamento de recursos humanos, la oficina de servicio al personal, el departamento de recursos financieros así como la oficina de ingresos propios además del departamento de recursos materiales y servicios se tiene la oficina de mantenimiento y el almacén. A continuación se define cada uno de ellos.

Subdirección administrativa: en este departamento se llevan a cabo todas las intervenciones relacionadas con las labores administrativas y de control de la institución y a su vez difunde la toma de decisiones que se contemplan ante el director y quien es su jefe inmediato.

Departamento de recursos humanos: en este departamento se contempla el control inmediato del capital humano así como el manejo de las nuevas estrategias de capacitación del personal y los registros y datos archivados del personal que labora en el plantel. El jefe inmediato para este departamento es la dirección y subdirección administrativa.

Oficina de servicio al personal: cumple funciones relacionadas con la atención directa para el personal de este plantel, además de ofrecer y comunicar nuevas actividades para mejorar el trabajo individual y colectivo. Teniendo como jefe inmediato al departamento de recursos humanos.

Departamento de recursos financieros: quien está a cargo del control y administración de los recursos que la institución maneja, además de reportar los ingresos y egresos a la dirección del plantel además de dar autorización de la utilización del mismo y quien tiene por jefe inmediato al subdirector.



Oficina de ingresos propios: lleva un registro y control de los ingresos y egresos generados por la institución y quien rinde cuenta al departamento de recursos financieros en un periodo de tiempo determinado y dicho departamento es su jefe inmediato.

Departamento de recursos materiales y de servicios: está a cargo de proporcionar, controlar y solicitar recursos materiales a las oficinas de mantenimiento y almacén para el constante mantenimiento de las áreas y el apoyo de herramientas de trabajo al personal de la institución que lo requiera. Tiene como jefe inmediato a la subdirección administrativa.

Oficina de mantenimiento: esta oficina se encarga de brindar el servicio a toda el área del plantel así como mantener en óptimas condiciones a los muebles e inmuebles que componen e integran a la institución y quien tiene como jefe inmediato al departamento de recursos materiales y financieros.

Almacén: encargado de llevar un control y servicio de los materiales y herramientas dentro del sector agropecuario y de mantenimiento que sean requeridos por el personal de la institución. Tiene como jefe inmediato a la oficina de mantenimiento.

### **3.2. Análisis de detección de necesidades de capacitación**

Mediante el desarrollo del estudio con referencia a la detección de necesidades de capacitación que se está realizando en el área administrativa del centro de bachillerato tecnológico agropecuario #42 se considera una constante falta de organización y de manejo de estructura y asignación de puesto, que en el transcurso de dicha investigación se ha mencionado y recalado, sin embargo, los departamentos y los puestos estudiados se mantienen de acuerdo a los datos arrojados por parte de la dirección del plantel. Así como también se presentan la descripción de los puestos en evaluación de la detección de necesidades de capacitación.

#### **3.2.1. Listado de puestos para la detección de necesidades de capacitación.**

El análisis hace referencia a 22 puestos que se estudiaron en el área administrativa del centro de bachillerato tecnológico agropecuario #42 y que a continuación se presentan en forma de lista.

Puesto 1: Auxiliar del área de producción agrícola

Puesto 2: Auxiliar del área de producción agroindustrial

Puesto 3: Personal de vigilancia

Puesto 4: Auxiliar del área de evaluación docente

Puesto 5: Auxiliar del área de ingresos propios

Puesto 6: Auxiliar del área de producción agrícola

Puesto 7: Auxiliar del área de mantenimiento

Puesto 8: Auxiliar del área de control escolar y certificación

Puesto 9: Auxiliar del área del centro de información

Puesto 10: Subsecretaria de subdirector

Puesto 11: Auxiliar del departamento académico y de competencias

Puesto 12: Auxiliar del área de orientación educativa

Puesto 13: Secretaria de la dirección

Puesto 14: Auxiliar del área de control y asistencia del personal

Puesto 15: Auxiliar del área de producción agroindustrial

Puesto 16: Auxiliar de laboratorio

Puesto 17: Auxiliar del área de producción pecuaria

Puesto 18: Auxiliar del área de producción pecuaria

Puesto 19: Auxiliar del área de gestión académica

Puesto 20: Auxiliar del área de evaluación docente

21: Jefa del departamento de recursos financieros, materiales y servicios

22: Jefa del departamento de recursos humanos

### **3.2.2. Descripción de puesto del área administrativa del CBTA # 42.**

El área administrativa de esta institución cuenta con 22 puestos asignados de acuerdo a las principales funciones además de considerarse que en el periodo de estudio se contó con un proceso de modificaciones en donde se consideró mantener a 20 auxiliares y a dos jefes de puestos y para ello se tiene la siguiente descripción:

Puesto 1. Auxiliar del área de producción agrícola: se basa en actividades referentes a la inspección y cuidado de animales que se producen para prácticas de la institución así como la vigilancia de la parcela de la institución.

Puesto 2. Auxiliar del área de producción agroindustrial: corresponde a la atención de actividades de proceso y elaboración de productos cárnicos de los porcinos criados cuidados en la parcela de la institución

Puesto 3. Personal de vigilancia: las actividades son de inspeccionar toda el área del plantel así como revisar y comunicar cualquier incidencia instantánea dentro del mismo plantel.

Puesto 4. Auxiliar del área de evaluación docente: está a cargo de la inspección de labores del personal docente así como de tomar control de roles de actividades y evaluaciones correspondientes.

Puesto 5. Auxiliar del área de ingresos propios: este puesto se encuentra a cargo del control de ingresos y egresos económicos generados por el plantel, así como una administración del mismo.

Puesto 6. Auxiliar del área de producción agrícola: es un puesto encargado del control y prestación de servicio de materiales y equipo de trabajo para el sector agrícola así como llevar inventario por periodos determinados.

Puesto 7. Auxiliar del área de mantenimiento: este puesto se basa en el servicio para atender las deficiencias o desperfectos de las instalaciones del plantel así como para buscar mejoras que puedan ser más eficientes y útiles a las instalaciones de la institución.

Puesto 8. Auxiliar del área de control escolar y certificación: las actividades de este puesto se basa en atender al público en general y al personal del plantel que requiera atención o apoyo para trámites. También los procesos de registros de nuevos ingresos y egresos que se den en inicios y fines de periodos determinados.

Puesto 9. Auxiliar del área del centro de información: estar a cargo del control e inspección del material bibliográfico disponible para consulta al público así como el correspondiente registro de actividades dentro del mismo.

Puesto 10. Subsecretaria de subdirector: está encargado de atender órdenes de la subdirección administrativa así como apoyar y comunicar las actividades que se presenten.

Puesto 11. Auxiliar del departamento académico y de competencias: las actividades que se desarrollan en este puesto se basan en la atención a los alumnos y al personal del plantel así como de buscar y preparar mejoras que aporten al plan de estudios.

Puesto 12. Auxiliar del área de orientación educativa: este puesto se basa en asesorar y aportar soluciones al personal que requiera atención especializada y/o conductual.

Puesto 13. Secretaria de la dirección: está a cargo de atender las órdenes de la dirección del plantel así como de comunicar nuevas notificaciones o novedad.

Puesto 14. Auxiliar del área de control y asistencia del personal: la labor es llevar un control de asistencia del personal del plantel así como reportar los permisos y faltas correspondientes al jefe inmediato.

Puesto 15. Auxiliar del área de producción agroindustrial: encargado del proceso de elaboración e inspección de los productos que se elaboran en el taller de cárnicos.

Puesto 16. Auxiliar de laboratorio: es responsable del control y prestación de materiales químicos al personal correspondiente.

Puesto 17. Auxiliar del área de producción pecuaria: está encargado de cuidar y preservar el cuidado de la parcela agrícola del centro mediante la limpieza del área y cuidado de los animales que se tengan a disposición.

Puesto 18. Auxiliar del área de producción pecuaria: encargarse de las labores de producción de hortalizas y cuidado de las mismas.

Puesto 19. Auxiliar del área de gestión académica: este puesto se basa en actividades de atención del alumnado en general donde se considera la disciplina y las relaciones entre los miembros de la organización.

Puesto 20. Auxiliar del área de evaluación docente: se encargan de la inspección y control de cumplimiento de trabajo por parte de los docentes, así como la autorización de permisos y asignación de actividades extraordinarias.

21. Jefa del departamento de recursos financieros, materiales y servicios: se encarga de dar autorización, control y seguimiento a los ingresos y egresos de los recursos económicos del plantel.

22. Jefa del departamento de recursos humanos: se encarga de los trámites administrativos y control de expediente del personal del plantel, así como las constantes actualizaciones y autorización de salarios correspondientes y los respectivos registros de cada proceso así como las relaciones directas con la dirección y los demás departamentos superiores a este.

### **3.2.3. Conocimientos, habilidades y actitudes del personal.**

Mediante la aplicación de las respectivas herramientas de trabajo para conseguir la información necesaria para este análisis de detección de necesidades de capacitación que nos permitirá determinar si el personal evaluado requiere de capacitación así como poder conocer las principales deficiencias del equipo de trabajo donde se pueda contribuir con puntos de vista o aporte para mejorar o intervenir de forma adecuada en las actividades detectadas dentro de los puestos de trabajo correspondientes.

El análisis hace referencia a diez aspectos que son: la experiencia laboral, experiencia laboral promedio por puesto de trabajo, experiencia laboral promedio, conocimiento del perfil y funciones del puesto de trabajo, cumple con los conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto asignado, dificultades laborales, comportamiento con el personal, conocimiento de las actividades principales, capacitación recibida, objetivos personales cumplidos. Los aspectos mencionados

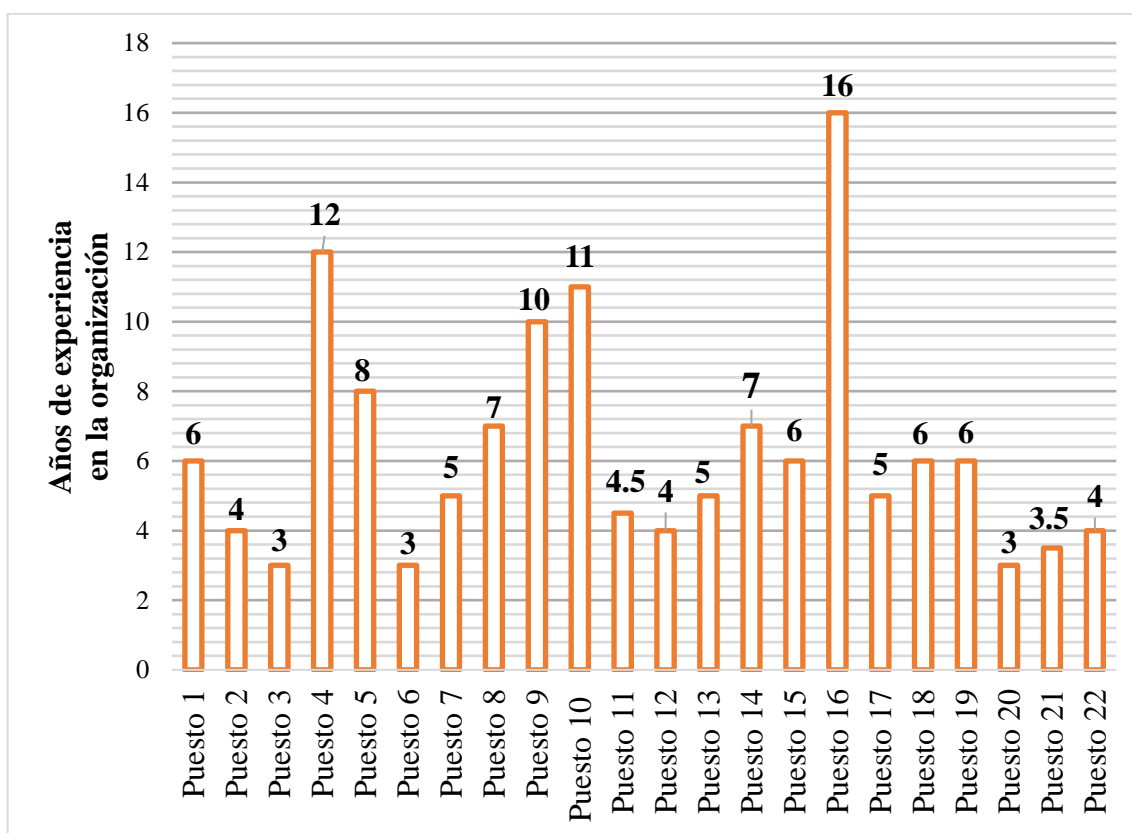
permitirán conseguir un estudio detallado de las necesidades de capacitación que el área administrativa A continuación, se presentan los resultados correspondientes.

### 3.2.3.1. Conocimientos del personal.

En el primer aspecto se aborda información referente a la experiencia laboral que los trabajadores del área administrativa tienen dentro de la organización además de conocer la capacidad de desarrollo que han tenido a través de los años en el puesto.

En la siguiente gráfica (Figura 5), se puede observar que los puestos 3,6 y 20 son los que cuentan con menor experiencia laboral mientras que el puesto 4 cuenta con 12 años de experiencia en tres puestos de trabajo diferentes dentro de la organización y el puesto 16 es quien cuenta con mayores años de experiencia de trabajo dentro de la institución, siendo una de las fortalezas de un buen desempeño dentro del trabajo asignado.

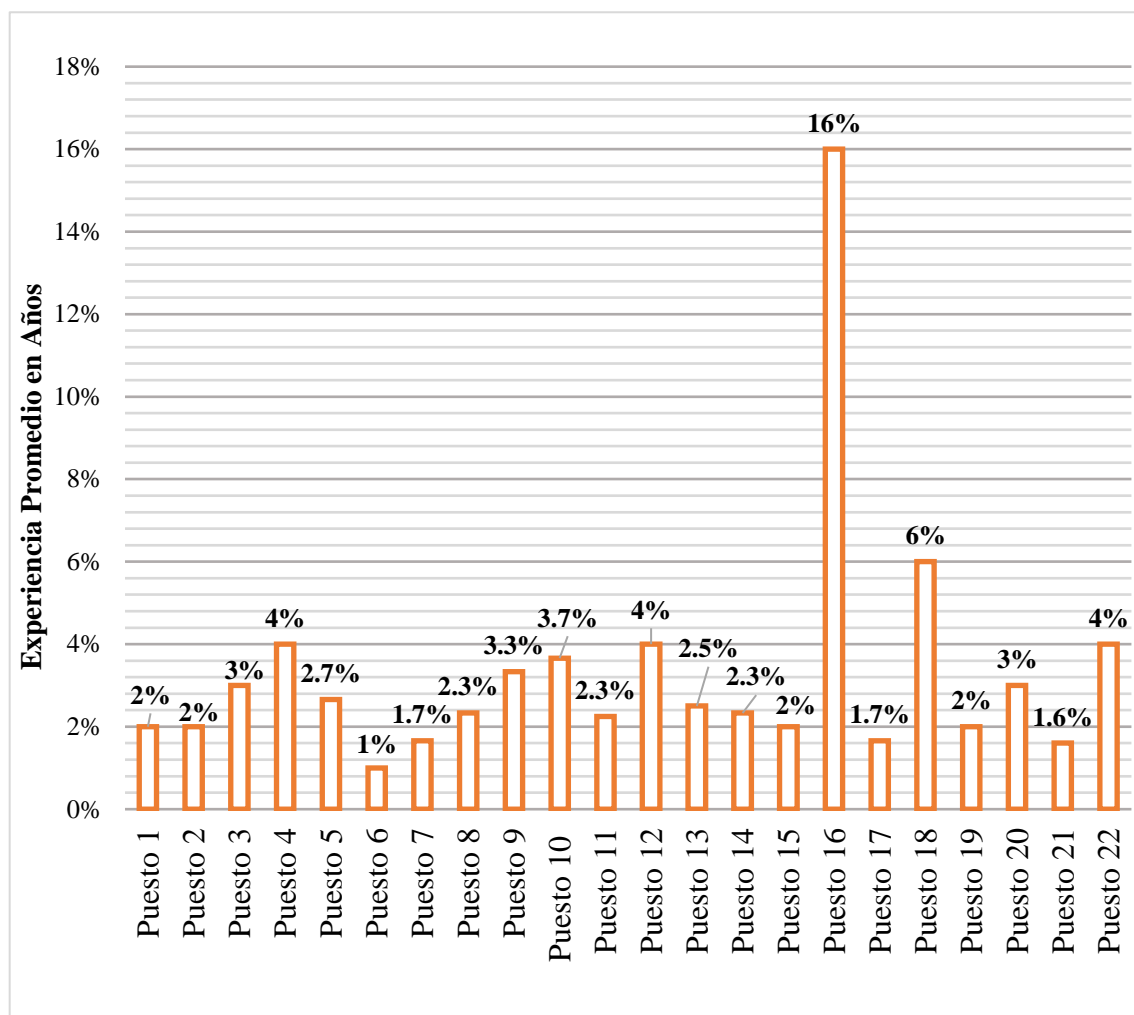
Figura 5. *Experiencia laboral (Años) en la organización*



En la figura 5. Se ha observado que la mayor parte del personal cuenta con poca experiencia laboral, por lo que se recomienda mantener a la plantilla actual de trabajadores en el puesto que actualmente se les ha asignado para acrecentar los conocimientos de cada uno de ellos, así como también, es recomendable que los trabajadores con más años de labores puedan aportar opiniones de mejora en el puesto en el que se desempeñan debido a que conocen las fortalezas y debilidades de cada función del puesto y encontrar mejoras permitirá conseguir mejores resultados.

En cuanto al segundo aspecto que considera el tiempo promedio por puesto de trabajo por parte de los trabajadores evaluados se entiende que el personal suele ser permanente y en proceso de crecimiento de experiencia laboral a pesar de que el porcentaje promedio sea alto. Es claro y evidente que los años de experiencia laboral por cada puesto de trabajo es bajo con un crecimiento promedio de un 3% de acuerdo a la línea tendencial, donde el puesto 6 es quien menor experiencia tiene, seguidamente del puesto 21 y 17 quienes no superan el 2% de experiencia, seguido de un grupo de puestos que están equilibrados en la línea tendencial mostrada y que forman parte del mayor porcentaje del equipo de trabajo y, donde el puesto 16 es el único con mayor porcentaje de experiencia laboral. Véase en la Figura 6.

Figura 6. Experiencia laboral promedio por puesto de trabajo



A continuación se considera el tercer aspecto que corresponde a la experiencia laboral del personal del área administrativa donde se prioriza el análisis de los conocimientos que tienen del puesto basado en la experiencia del trabajo en la institución así como en el mismo puesto del que se encuentran a cargo.

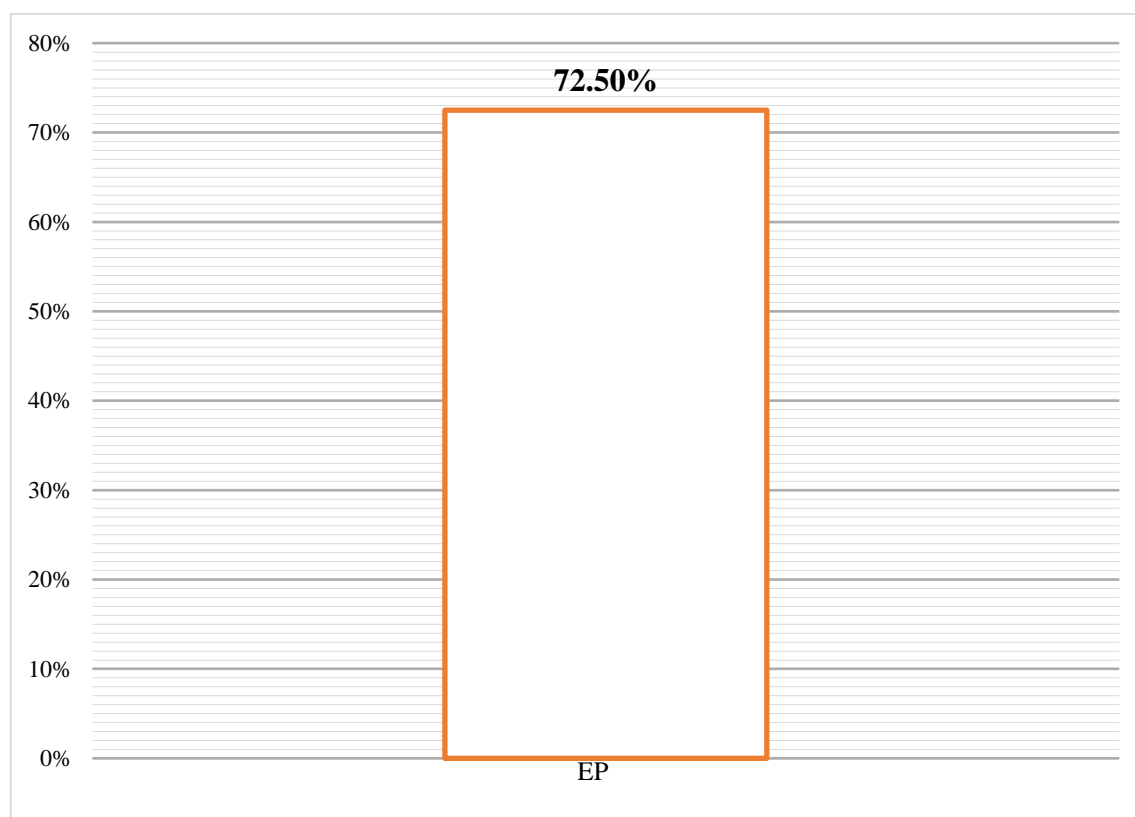
El personal del área administrativa cuenta con un promedio de 72.50% de experiencia laboral en la institución (Véase en la figura 7), dándonos a entender que el personal que labora en los puestos evaluados son trabajadores con un porcentaje alto en promedio de colaboración con la organización y que son trabajadores que han permanecido de manera constante en los puestos de trabajo, además de considerarse como una plantilla de trabajadores con un alto compromiso de colaboración y permanencia dentro de la institución, además de ser personas con interés de crecimiento



en el ramo laboral siendo trabajadores preparados profesionalmente donde la competitividad interna les permite conseguir mejoras de resultados previstos por el área directiva.

En la entrevista con el director del plantel hace mención de que cuenta con un equipo de trabajo altamente capacitado para cumplir con los objetivos de la organización y confía plenamente que todos y cada uno de sus trabajadores del área administrativa cumplirá con las tareas asignadas además de estar completamente preparados para cumplir con las actividades del puesto asignado.

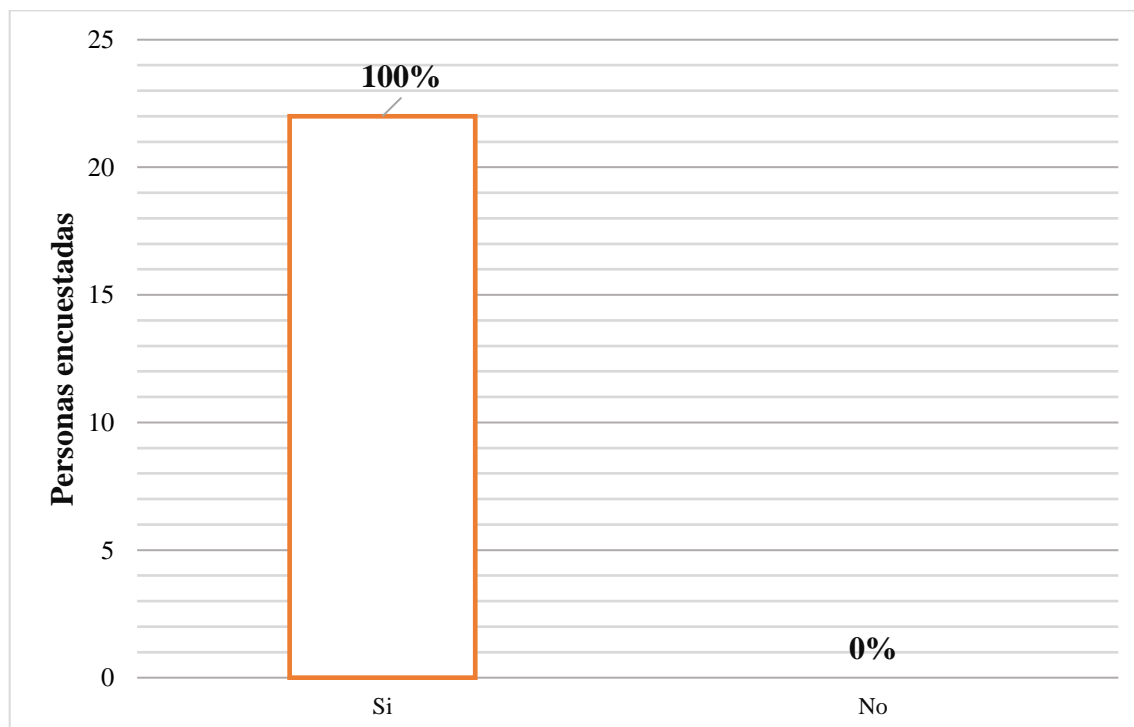
Figura 7. *.Experiencia laboral promedio*



Mediante la investigación de campo que se realizó, se llevó a cabo la recolección de datos respecto al cuarto aspecto definido como conocimiento del perfil de puesto en el que los trabajadores actualmente se desempeñan además de conocer si cada uno de ellos conoce las respectivas funciones de puesto. Para ello se presenta la siguiente grafica para determinar los resultados correspondientes.

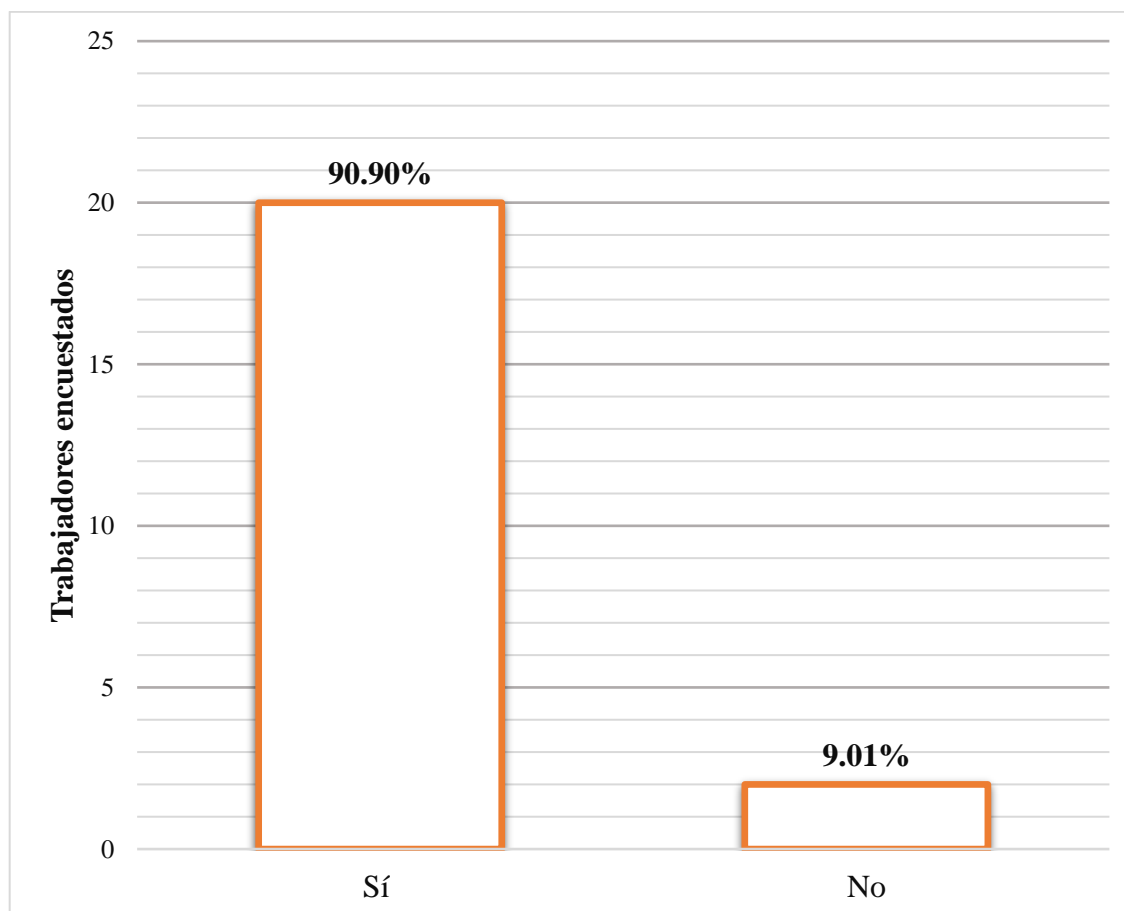
En gráfica siguiente (Figura 8), se muestra que todos los trabajadores conocen el perfil y las funciones del puesto en el que se encuentran. Debido a que los puestos evaluados requieren de personal que por lo menos cuenten con un año o más de experiencia laborando con la institución para ocupar la vacante, por lo tanto, en los datos obtenidos se consiguió obtener que el 100% de los trabajadores conocen el perfil del puesto en el que están asignados, así como las respectivas funciones y actividades que se requieren realizar. Los empleados que laboran con la institución hacen menciones específicas de actividades que desarrollan de cierta manera en que combinan entre dos o más a su vez con la finalidad de conseguir resultados agradables y de muy alta calidad, así como la constante incidencias de imprevisto laborales los cuales se requiere de habilidad para actuar con respecto a las situaciones dadas. Considerando que, mediante la observación de algunos empleados, se ha podido entender que todos los trabajadores cuentan con el conocimiento del puesto asignado, así como el entendimiento de las actividades que incurren dicho puesto y las cuales la desarrollan con adecuado seguimiento tratando de conseguir los resultados en tiempo y forma.

Figura 8. *Conocimiento del perfil y funciones del puesto de trabajo*



De acuerdo al quinto aspecto denominado cumple con los conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto asignado y basado en la siguiente gráfica (Figura 9), existe un porcentaje promedio del 90.9% del personal considera tener los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en el puesto de trabajo asignado, es decir, la mayoría de los trabajadores evaluados se sienten capaces de desarrollar las tareas de los puestos correspondientes con las exigencias en conocimientos, habilidades y las debidas actitudes en el puesto de trabajo que actualmente ocupan mientras que un 9% correspondiente a dos de los trabajadores no se encuentran con la fortaleza de afrontar las responsabilidades del trabajo asignado y dicen no contar con los conocimientos, habilidades y actitudes para afrontar los retos del puesto de trabajo a cargo.

Figura 9. *Cumple con los conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto asignado*



Además, basado en la investigación de campo que se ha realizado para este estudio se ha conseguido un acercamiento con el personal del área administrativa donde mediante la aplicación de las herramientas de recolección de datos y la observación misma, la mayoría de los trabajadores se sienten capaces de desarrollar su trabajo de la mejor manera posible al considerar que se encuentran en un puesto en el que pueden desempeñarse sin problemas o dificultades laborales donde ellos mismos consideran tener el perfil requerido por el puesto de trabajo del cual se encuentran a cargo. Mediante la observación se pudo distinguir que en algunos trabajadores encargados en los puestos de servicio directo al público o atención al personal del plantel no cumplen con las actitudes requeridas para cumplir las funciones de atender al público o proporcionar información a quien lo requiera, siendo un problema desagradable para estos casos y suelen ser trabajadores poco satisfechos con la labor que realizan.

Como se mencionó anteriormente, las habilidades sociales “son maneras en que nos permite comunicarnos con los demás de forma eficaz, mantener relaciones interpersonales satisfactorias, sentirnos bien, conseguir lo que queremos y conseguir que las otras personas no nos impidan lograr nuestros objetivos” (Roca , 2014, pág. 9) . Al tener una mala relación social implica que no puedes cumplir con un puesto de servicio o que simplemente no cumples con los requisitos de un puesto de trabajo que sea basado en la interacción social.

Las recomendaciones para que los conocimientos del personal del área administrativa se mantengan en constante mejora y conseguir que todos los trabajadores conozcan las actividades del puesto del cual están a cargo, son las siguientes:

- El personal con menor experiencia se debe mantener en el puesto asignado desarrollando las actividades para que adquieran el mayor nivel de conocimiento, desarrollen las actividades necesarias.
- Disponer de opiniones del personal con mayor experiencia para buscar mejoras en los distintos puestos de la organización.
- Poner a disposición de los directivos las principales dificultades que los trabajadores se les presenta para darle una solución con herramienta y apoyo tecnológico necesarios para las mejoras de actividades.

- Crear programas de capacitación especializado para los puestos que más lo requieran atención.

- Mantener relación directa de solución de problemas entre los empleados y directivos para conseguir la solución y que no vuelva a suceder.

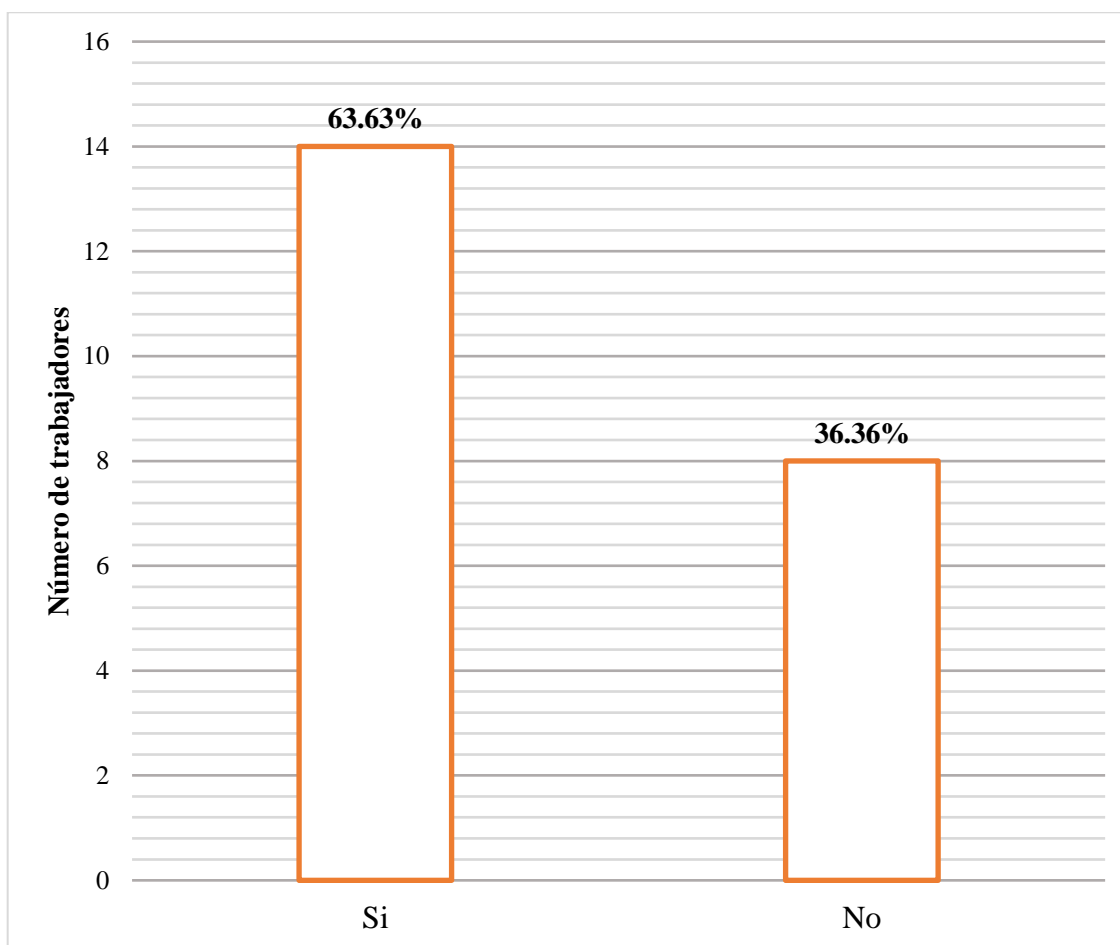
- Mantener un plan de acción entre los trabajadores de mayor experiencia en la institución para apoyar a los puestos que requieran de orientación en actividades específicas que surjan.

Teniendo en consideración que los resultados fueron favorables, y que a pesar de ello, el personal en general, requiere de capacitación especializada para cubrir con las funciones de actividades específicas del puesto de trabajo a los cuales estas encargados es importante acudir a la atención de las recomendaciones anteriores para conseguir que todo el personal del área administrativa se encuentren preparados para atender de manera eficiente cada una de las actividades que realicen en sus respectivos puestos de trabajo.

### ***3.2.3.2. Habilidades del personal.***

Para contemplar los datos de necesidades de capacitación es importante conseguir un análisis basado en las habilidades del personal y el cual corresponde el sexto aspecto.

En la siguiente gráfica (Véase en la figura 10 ), se puede apreciar que el promedio, el 63.6% de los trabajadores cuentan con alguna dificultad laboral, mientras que un 36.3% no tiene ningún problema con las actividades que son asignadas, es decir, la mayoría de los trabajadores se le hace difícil cumplir con las tareas asignadas dentro de su cargo.

Figura 10. *Dificultades laborales*

Estos datos pueden ser entendidos que existe una gran problemática en el desarrollo de las actividades que el personal lleva a cabo en los puestos de trabajo correspondiente donde es posible que dificulte la consecución de objetivos previstos por la organización al no realizar los trabajos de forma eficiente, además de demostrar que una de las dificultades que suelen presentarse es por falta de herramientas de trabajo y por tanto, hace recurrir a métodos planificados al momento o alternativas que ayudan a resolver esa actividad así como también, se ha conseguido la opinión de algunos trabajadores del área administrativa mientras se aplicaban las herramientas donde hicieron mención de que algunas de las dificultades más comunes se presentan se da en el periodo de recolección de datos del personal al tener que subir los datos al sistema de desarrollo profesional de carrera de los trabajadores de apoyo y asistencia a la educación del catálogo institucional de puestos y también del personal de apoyo y asistencia a la

educación y no docentes del modelo de educación media superior y superior ya que es un sistema que tiene muchos problemas de conexión y en dichos periodos de aportación de datos al sistema se satura o es muy lento poder anexar la información, por tanto hace más difícil cumplir con esas tareas en tiempo y forma haciéndose una labor muy cansada, estresante y en continua comunicación con los directivos para tolerancia en tiempos o periodos para el cumplimiento del mismo. Esto nos da a entender que existen más problemáticas basados en la falta de apoyo técnico y tecnología que apoye a mejorar las actividades que se realizan y así conseguir una reducción de tiempo en cada tarea, pues es importante que el personal directivo conozca estas portaciones de parte de los trabajadores ya que en la entrevista dada por el director no comenta tener problemas con el ambiente de trabajo y el material de apoyo que son importantes para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo.

Las recomendaciones para que el personal del área administrativa solucione las dificultades de habilidad laboral son las siguientes:

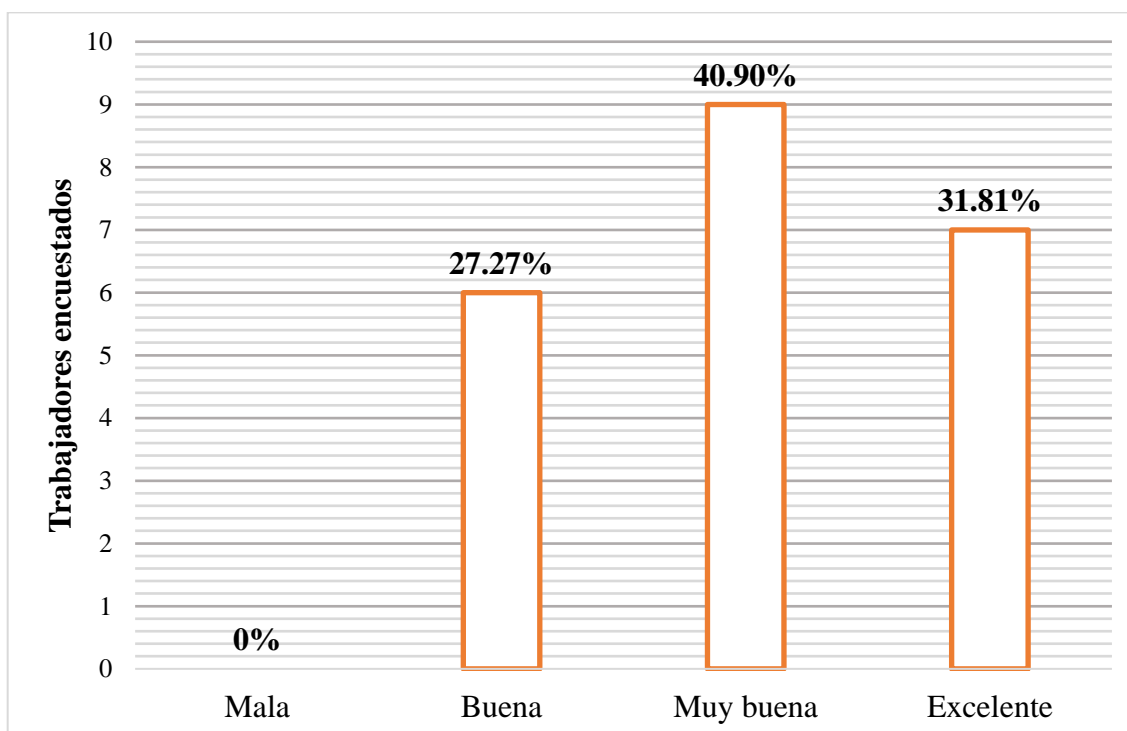
- Distinguir los puestos con mayor problema de habilidades mediante la detección de la misma en el puesto de trabajo.
- Asignar un equipo de trabajo de la organización para capacitar al personal seleccionado y mantenerse en constante actualización con las actividades.
- Evaluar a los trabajadores con actividades que se asimilen a lo que hacen en su puesto de trabajo y reconocer las principales dificultades que se les presenta.
- Darle solución con capacitación y adiestramiento a las principales dificultades de desarrollo de habilidades que en el puesto de presente.
- Mantener una relación directa entre directivos y trabajadores para dar seguimiento a la mejora y el desarrollo de habilidades que los trabajadores estén realizando.

### ***3.2.3.3. Actitudes del personal.***

Considerando el séptimo aspecto de la investigación que se basa en datos que describen el comportamiento del personal entre compañeros para poder determinar las actitudes que implementan como equipo de trabajo y que a continuación se presenta:

De acuerdo a la gráfica siguiente (Véase en la figura 11), el personal administrativo evaluado no muestra un mal comportamiento como equipo de trabajo en donde se pueda presentar el disgusto total por no querer colaborar como un equipo de trabajo, aunque las buenas relaciones de comportamiento promedio es del 27.2% suelen ser amables con la mayoría de los compañeros, mientras se desarrolla un promedio del 40.9% del personal que suelen llevarse muy bien y muestran ser personas muy arraigadas por el compromiso laboral y a compartir los conocimientos a los demás compañeros así como brindar el apoyo a cualquier trabajador de la organización además de ser personas con una buena actitud laboral y, mientras que las los trabajadores que mantienen una relación excelente en promedio es del 31.8%, es decir, cerca de un tercio del personal administrativo mantiene una sana relación en el trabajo y se encuentra en la constante actitud de mejoría y satisfacción en las relaciones sociales del puesto a cargo y colaborando con la buena disciplina laboral al ser personas que se relacionan con el equipo de trabajo de manera en que transmiten el entusiasmo a los demás y son el centro de un buen clima organizacional.

Figura 11. *Comportamiento con el personal*

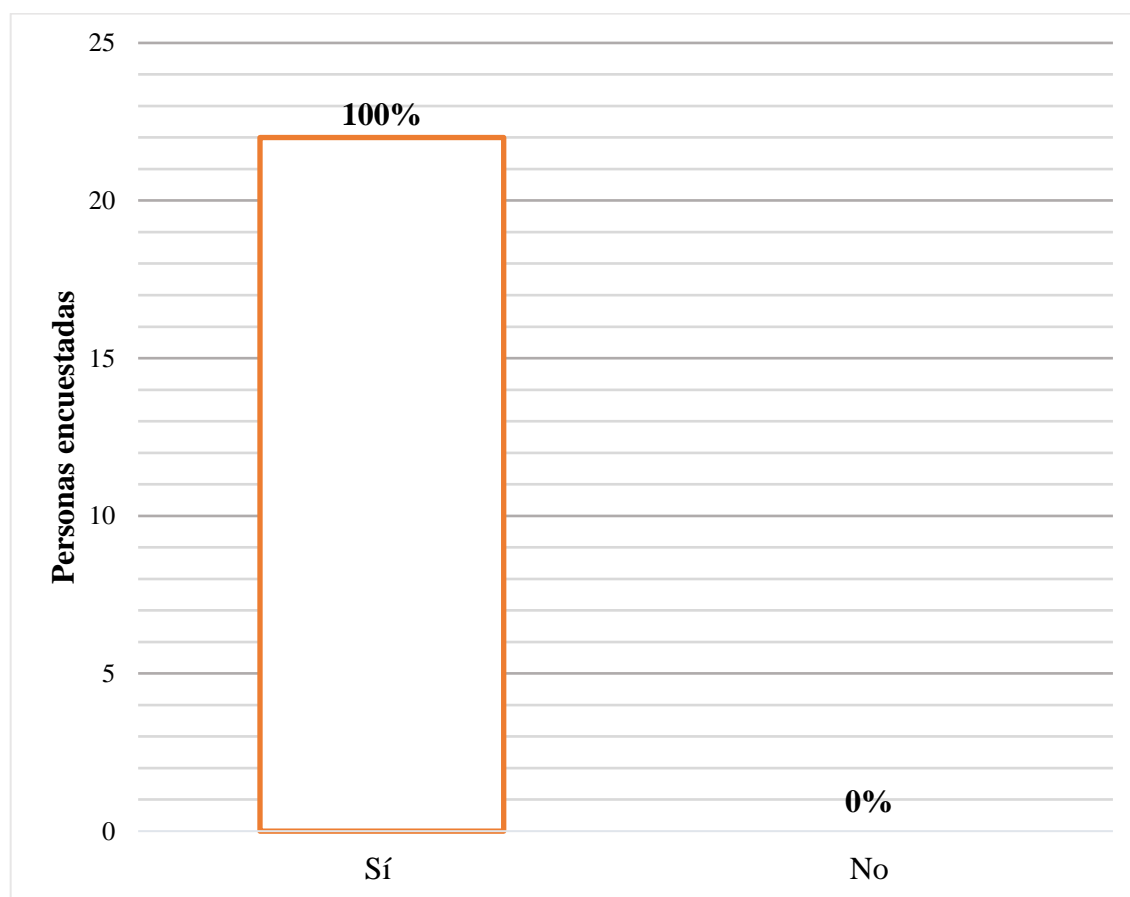




Para conseguir entender de una mejor manera las actitudes del personal se consideró un octavo aspecto donde los datos generalizan los conocimientos de las actividades acerca del puesto que los trabajadores del área administrativa tienen y a continuación se describen dichos datos.

De acuerdo siguiente gráfica (Figura 12), se comprende que todos los trabajadores del área administrativa conocen las tres actividades principales del puesto de trabajo del cual se encuentran a cargo, así como priorizar las funciones de cada una de ellas, todo esto es comprensible que así sea, ya que se sabe que el personal de esta área cuentan con experiencia de trabajo en la institución o en el caso de algunos trabajadores que ya tienen varios años realizando las labores de manera adecuada en el puesto de trabajo teniendo una amplia experiencia de cómo funcionan las actividades principales de trabajo en que están a cargo.

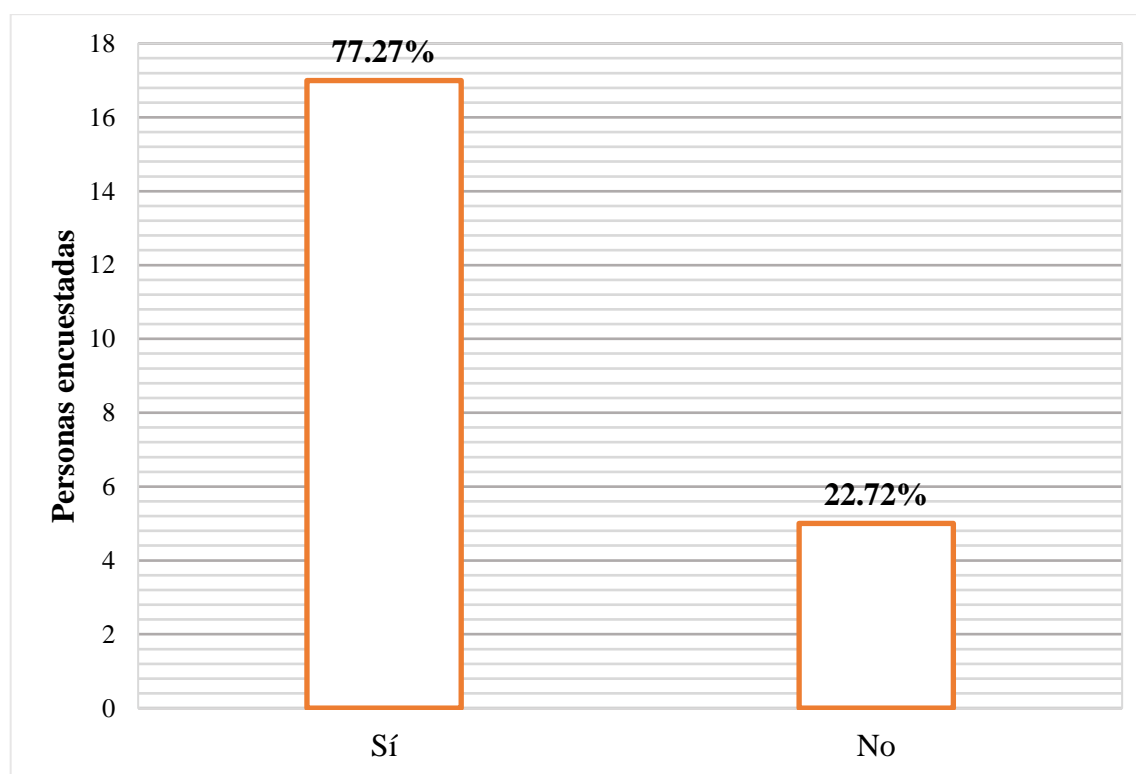
Figura 12. *Conocimiento de las actividades principales*



En cuanto al noveno aspecto se prioriza entender si el personal ha recibido alguna capacitación en su estancia de trabajo así como poder analizar cuales serían las principales deficiencias para determinar las necesidades de capacitación que los trabajadores necesitan.

Véase en la siguiente gráfica (Figura 13), que el 77.2% del personal ha mencionado que ha asistido a capacitaciones de acorde a su trabajo y los cuales le han servido para realizar mejores las tareas asignadas dentro del puesto, así como la consistencia de saber cómo llevar a cabo una actividad al tener un aporte de los capacitadores para mejorar las actividades y cumplir con los resultados que el puesto requiere, mientras que el 22.7% de los trabajadores no han llevado ningún curso de capacitación el cual puede considerar como la parte del equipo de trabajo con pocos años de experiencia o recién ascendidos al puesto que ocupan actualmente y por tanto no han contado con las oportunidades o tiempos para asistir a dicho taller, suele ser personal que cuentan con deficiencia de cumplimiento de tareas o que cuentan con problemas para atender ciertas actividades que le son requeridas por el puesto de trabajo.

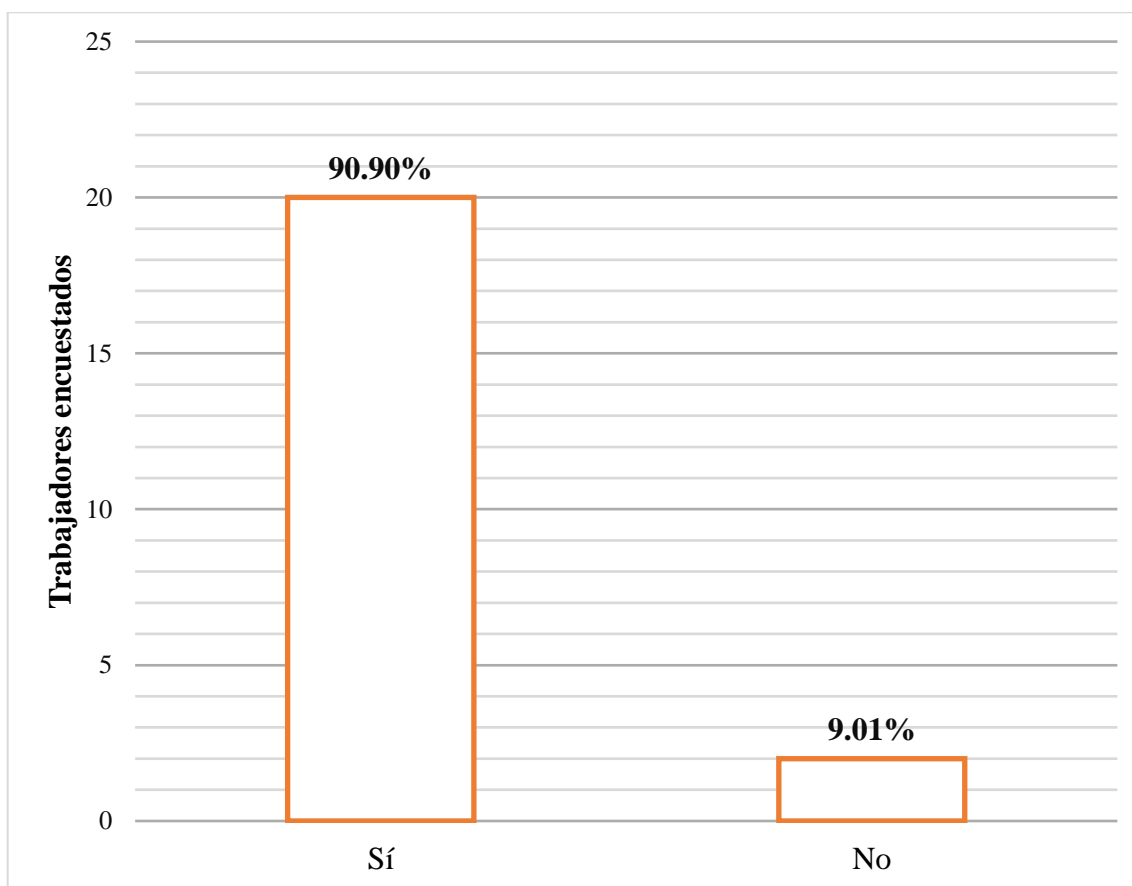
Figura 13. *Capacitación recibida.*



Basado en la investigación de campo que se ha realizado, se tuvo una entrevista con el director de la institución donde se aportó comentarios importantes acerca de la capacitación del personal donde se encuentra comprometido por mejorar las capacidades del equipo de trabajo y para ello es importante realizar cursos de capacitación que les permita adquirir mayores conocimientos y habilidades que permitan conseguir mejores resultados a sus trabajadores, a su vez hace mención de que el personal ha asistido a capacitación anteriormente ya que se ha trabajado constantemente con los procesos de mejora.

Como último aspecto se han obtenido datos referentes a los objetivos personales cumplidos de los trabajadores donde se puede determinar de una mejor manera el análisis de las actitudes que el equipo de trabajo del área administrativa. Los datos del décimo aspecto se presentan a continuación.

De acuerdo a los datos arrojados en la gráfica siguiente (Véase en la figura 14), de la investigación, el 90.9% de los trabajadores se encuentran completamente satisfechos y en conformidad con los objetivos personales alcanzados al momento donde se considera que el equipo de trabajo se encuentra comprometido por participar como trabajadores de la organización por un periodo de tiempo prolongado al estar sus expectativas puestas en el crecimiento personal con la satisfacción de que han conseguido el trabajo deseado y mantienen la seguridad de continuar con el desempeño en las actividades del puesto de trabajo asignado. El personal de trabajo del área administrativa de la institución cuenta con personal en su gran mayoría profesionistas con grado de estudio que se encuentran en pleno goce de sus ejercicios y cumplimiento de objetivos y metas personales los cuales les hace estar en una zona de confort y de estabilidad que les permite desarrollar de una forma placentera las actividades dentro de su trabajo en la organización.

Figura 14. *Objetivos personales cumplidos*

Estos datos pueden considerarse como un personal maduro con ganas de crecer en el puesto de trabajo y cubrirlo por el mayor tiempo posible al tener satisfacción personal acrecentando la motivación personal y organizacional y mejorando las actitudes de trabajo. Mientras que un 9% no se encuentra satisfecho con el cargo que tienen, siendo un sector vulnerable del equipo de trabajo al cual se le tiene que prestar mucha atención debido a que posiblemente no sea el trabajo que más se adecua a su persona o a la profesión que tengan, donde existe insatisfacción y se encuentran desmotivados porque no es interesante el trabajo del cual se encuentran encargado al momento. Es posible que este pequeño porcentaje de trabajadores estén cubriendo un puesto de trabajo con poco interés y/o compromiso con la institución debido a que aún no cumplen los objetivos personales y estén en busca de nuevas expectativas o estrategias que les permita conseguirlos.

Para conseguir que la organización cuente con los mejores resultados en las actitudes de sus trabajadores, las propuestas son las siguientes:

- Asignar actividades en equipo, para conseguir las interrelaciones y mejora de relaciones del personal.
- Mantener relación constante entre el personal administrativo
- Asignar capacitación de superación personal y clima organizacional para conseguir que los trabajadores identifiquen las funciones positivas que pueden aportar con una buena disciplina a la institución.

### **3.3. Otras observaciones más allá de la capacitación**

En el transcurso del estudio y aplicación de las herramientas para la detección de necesidades de capacitación se pudo conseguir datos mediante la observación con la intención de aportar mejores resultados de la investigación; Las observaciones más relevantes se presentan a continuación.

En general, el área administrativa no cuenta con un organigrama constante donde los puestos sean claros y a pesar de que se cuenta con un manual de descripción de actividades no existe un nivel de mando determinado en el que se base un puesto a otro como jefes inmediatos además la mayor parte del personal no realiza sus labores de forma constante y se ocupan en otras actividades ajenas a las encargadas la hora de trabajo y así como no se cuenta con la infraestructura necesaria para ubicar a todos los puestos en un respectivo departamento, debido a ello se organizan de forma conjunta y acoplan el espacio de una oficina para varios puestos de trabajo en donde se ha notado que algunos trabajadores no desarrollan sus labores como debería de ser.

En las particularidades se ha observado que un porcentaje de los trabajadores se encuentran conflicto y falta de comunicación laboral dando como resultado una fuga de trabajo en equipo para el plantel donde las actividades no se desarrollan de la mejor manera.

Otra de las particularidades es que los trabajadores necesitan un ascenso de puesto debido a los años de labor en la institución y a pesar de ello no acontecen la petición lo que ha llegado a provocar cierta desmotivación en los trabajadores.

Además, de que no se cuenta con una decisión formal por parte de los directivos para asignar a los trabajadores necesarios y adecuados para cada puesto de trabajo y se tuvo una observación obvia en donde a un trabajador durante una semana le asignaron puestos diferentes, es decir, en el primer día de la semana le dejaron a cargo de un puesto, al segundo día le cambiaron de labores y al cuarto día nuevamente le asignaron un puesto diferente lo que provoco frustración y desmotivación al trabajador.

Básicamente se observaron puntos de alta relevancia que puede impactar en el estudio y mediante el análisis se puede interpretar de una mejor manera para la determinación de la detección de necesidades de capacitación de los trabajadores del área administrativa del centro de bachillerato tecnológico agropecuario #42.

### 3.4. Propuestas de capacitación

A continuación, basado en capítulo anterior se propone una serie de capacitaciones que pueden atender los puntos relevantes encontrados en los resultados de la investigación y que ayuden a mejorar el desempeño de las actividades dentro de los puestos de trabajo por parte de los trabajadores con estrategias que a continuación se mencionan.

*Propuestas de capacitación para el área administrativa del centro de bachillerato tecnológico agropecuario # 42.*

Fig.16.

<b>Conocimiento del personal</b>			
Problema detectado	Bajo nivel de experiencia laboral.		
Objetivo	Mejorar las expectativas de competencia interna entre los trabajadores con la finalidad que desarrollen actividades excelentes así como la obtención de buenos resultados para la institución.		
Dirigido a	Todo el personal administrativo		
Propuesta de capacitación	Curso en competencia interna en las organizaciones.		
Temas sugeridos	Innovación en actividades	Estrategias de desempeño laboral	Trabajo colectivo
Problema detectado	Falta de conocimiento de las funciones del puesto.		
Objetivo	Mejorar las funciones prácticas en las actividades de los trabajadores agrícolas.	Fortalecer los conocimientos del personal de manteniendo general en la institución.	Preparar y mantener a los trabajadores del área pecuaria con conocimientos avanzados en los partos de los porcinos así como el respectivo cuidado y control del mismo.

Dirigido a	Auxiliar de producción agrícola	Auxiliar de mantenimiento	Auxiliar de producción pecuaria
Propuesta de capacitación	Curso / Taller en función del puesto.		
Temas sugeridos	Manejo de herramienta y maquinaria agrícola.	Fontanería. Manejo de cableado eléctrico.	Señales de parto de los porcinos. Proceso de parto de los cerdos. Primeros auxilios de los cerdos al nacer
Problema detectado	Bajo nivel de conocimientos prácticos en las actividades del puesto de trabajo		
Objetivo	Mejorar las visiones directivas en función del liderazgo para crear mejores estrategias para el control y manejo del equipo de trabajo.	Fortalecer y conseguir nuevas expectativas de proceso de mejora continua en los jefes departamentales del área administrativa con la finalidad de transmitir nuevas formas de trabajo que aporten nuevas ideas y resultados más fortuitos para el equipo de trabajo.	
Dirigido a	Director y Subdirector del plantel.	Jefes de departamento del plantel.	
Propuesta de capacitación	Curso de liderazgo.	Curso de mejora continua.	
Temas sugeridos	Manejo de personal, estrategias en equipo, creatividad y diseño de actividades, fortalezas y habilidades de un líder, manejo de conflictos.	Participación del personal, conocimiento de satisfacción laboral, procesos y servicio de apoyo, liderazgo.	



Fig.17.

<b>Habilidades del personal</b>	
Problema detectado	No cuentan con habilidad necesaria para desempeñarse en el puesto.
Objetivo	Conseguir el desarrollo de nuevas estrategias para un mejor desempeño de habilidades por parte de los trabajadores.
Dirigido a	Todo el personal administrativo.
Propuesta de capacitación	Curso / Taller en desarrollo de nuevas estrategias de desempeño
Temas sugeridos	Formación de equipo de trabajo, habilidades y destrezas en el trabajo, capacidades y habilidades para facilitar las actividades laborales.
Problema detectado	No existe innovación en actividades de los puestos de trabajo.
Objetivo	Modificar las estrategias de actividades cotidianas en los puestos de trabajo a actividades con innovación y creatividad hacerlas entretenidas y efectivas.
Dirigido a	Todo el personal administrativo.
Propuesta de capacitación	Taller en creatividad e innovación para las actividades efectivas.
Temas sugeridos	Innovación para las instituciones públicas, efectividad en el trabajo, apertura al cambio.
Problema detectado	Bajo rendimiento en las actividades asignadas por puesto.
Objetivo	Distinguir los trabajadores con resultados bajos en desempeño y capacitarlos con cursos de rendimiento laboral donde puedan mejorar las prácticas y conseguir los resultados deseados
Dirigido a	Todo el personal administrativo.
Propuesta de capacitación	Taller evaluativo de actividades / Curso en rendimiento laboral.
Temas sugeridos	La evaluación del personal como objetivo de mejora, mejora en las actividades laborales, el rendimiento colectivo.

Fig.18.

<b>Actitudes del personal</b>		
Problema detectado	Conflicto laboral	
Objetivo	Fortalecer las relaciones laborales entre los trabajadores para mejorar el clima laboral, además de fomentar maneras de solucionar los problemas por parte del cuerpo directivo hacia los trabajadores de la organización.	Reforzar y mejorar las técnicas de manejo de conflicto en el personal directivo para facilitar la solución de problemas laborales.
Dirigido a	Todo el personal administrativo.	Director y jefes de departamento.
Propuesta de capacitación	Taller para mejorar el clima laboral	Curso para la solución de problemas
Temas sugeridos	La sana comunicación laboral para la consecución de objetivos, las relaciones interpersonales, solución de problemas laborales.	Solución de problemas laborales, dinámicas de trabajo en equipo, control de equipo de trabajo.
Problema detectado	El personal no está preparado para nuevas actividades (imprevistos de trabajo).	
Objetivo	Preparar al equipo de trabajo para resolver de forma efectiva las actividades y situaciones no previstas por el plan de trabajo.	
Dirigido a	Todo el personal administrativo.	
Propuesta de capacitación	Curso para la prevención de actividades no planeadas.	
Temas sugeridos	Control de tiempos y manejo de grupo, rotación de actividades.	
Problema detectado	Personal sin recibir capacitación especializada en el puesto.	
Objetivo	Fortalecer los conocimientos en seguridad y primeros auxilios en el puesto de trabajo de vigilancia.	
Dirigido a	Personal de Vigilancia.	
Propuesta de capacitación	Curso / Taller en seguridad y primeros auxilios	
Temas sugeridos	Manejo y control de la seguridad para la protección de instalaciones y equipo, toma de decisiones en caso de incendio o desastres naturales, primeros auxilios, uso de herramientas y equipo de trabajo.	

Problema detectado	Falta de motivación del personal.
Objetivo	Motivar a los trabajadores en hacer bien su trabajo y contribuir como un equipo de trabajo altamente competitivo y comprometido con la visión organizacional.
Dirigido a	Todo el personal administrativo.
Propuesta de capacitación	Curso en motivación personal u autoestima profesional.
Temas sugeridos	Como conocer y elevar el autoestima, la motivación como herramienta de trabajo, la motivación en los empleados, la confianza de estar motivado en el día a día.

Los directivos de esta organización pueden considerar que las propuestas anteriormente dadas buscan mejorar el sistema y la calidad laboral de sus trabajadores con intenciones de inculcar la mejora continua así como la integración y participación del personal de trabajo. Los talleres y cursos propuestos pueden ser de índole general y se puede conseguir cursos similares siempre y cuando cumplan con el objetivo mencionados en las propuestas anteriores.

#### **3.4.1. Otras propuestas relacionadas para establecer las condiciones ideales de trabajo.**

Como aportación relevante acerca del estudio y detección de necesidades primordiales de una organización estructurada y un clima laboral concreta se agregan a este estudio una serie de propuestas para reforzar la estructura y mejorar las relaciones laborales.

Las propuestas más convenientes para mejorar las condiciones de trabajo por parte del personal administrativo del centro de bachillerato tecnológico agropecuario #42 y que va relacionado con las observaciones que en la investigación se llevó a cabo en el presente estudio son las siguientes:

Figura 19.

<b>Otras propuestas de capacitación</b>	
Problema detectado	Conflicto entre trabajadores
Objetivo	Solucionar conflictos laborales o tentativos a este, que permitan la fluidez clara y sólida de comunicación entre trabajadores y departamentos.
Propuesta	Programar reuniones y convivio entre departamentos y personal de la institución. Diseñar dinámicas y actividades dentro del plan de trabajo entre distintos departamentos.
Problema detectado	Ascenso de puesto para trabajadores con experiencia.
Objetivo	Fortalecer la competitividad entre los trabajadores y motivarlos para buscar superación y reforzar los conocimientos necesarios para un nuevo puesto merecido o deseado.
Propuesta	Diseñar y asignar tareas nuevas a los trabajadores con la capacidad de desempeñarse en otro puesto de trabajo para evaluar y distinguir sus habilidades para desarrollarlo.
Problema detectado	Falta de decisión para asignar los trabajadores en un puesto determinado.
Objetivo	Enfocar y tomar decisiones en la asignación de puestos y desempeño laboral mediante evaluaciones que pueda ser eficientes para determinar la continuidad de cada trabajador del área administrativa.
Propuesta	Curso para el departamento de recursos humanos para lograr controlar las líneas de puesto.
Problema detectado	Falta de organigrama estructurado y actualizado.
Objetivo	Formalizar la estructura organizacional de forma interna por parte del plantel.
Propuesta	Fomentar al departamento de recursos humanos la creación y diseño de un organigrama de puestos de la institución y mantenerlo al margen de actualizaciones.

Basado en el estudio y propuestas anteriormente presentadas, es conveniente que el cuerpo directivo de la institución tome en consideración que el equipo administrativo no cuenta con una base establecida por la organización de desarrollo de actividades donde se estén formando desde un inicio, y que a pesar de cubrir un puesto no están fomentando actividades estructuradamente en la mayoría de los puestos.

Se recomienda al cuerpo directivo tomar en consideración las propuestas de estudio presentadas en esta tesis con la finalidad de aplicar mejoras al equipo de trabajo del área administrativa del centro de bachillerato tecnológico agropecuario # 42.

## Conclusión

Los resultados de este estudio muestran que el conocimiento es esencial para cumplir adecuadamente con las tareas dentro de un puesto de trabajo porque con ello se pueden realizar las actividades sin ninguna dificultad.

Además, las habilidades son capacidades que los trabajadores deben de tener para un puesto determinado en el que puedan aplicar estas particularidades porque permite que las actividades sean más fáciles y prácticas de ser realizadas y conseguir buenos resultados para los trabajadores y la propia organización.

También se muestran que las actitudes influyen en la motivación de los trabajadores porque en momentos de no poder realizar las tareas asignadas muestran tensiones o frustración lo que les provoca disminuir la capacidad de rendimiento en las demás actividades donde a lo largo de cierto tiempo puede mantener una mala relación con el personal y formar un mal clima laboral.

Se concluye en base a la hipótesis planteada “las necesidades de capacitación del área administrativa del CBTA#42 está en función de los conocimientos, habilidades y actitudes” la cual requiere ser atendida de forma inmediata ya que los trabajadores se encuentran en una crisis de capacidades para realizar las tareas de su puesto, lo cual está provocando un serio conflicto emocional y en la relación de trabajo lo que puede llegar a generar malos resultados a corto y mediano plazo para la organización y para el propio equipo de trabajo, sin dejar a lado la responsabilidad del directivo del plantel el cual debe de mostrar menor consentimiento por sus empleados y cubrir ese acto de jefe para responsabilizar a su plantilla de trabajadores para que se comprometan y se ocupen al cien por ciento con cada actividad y que al presentarse dificultades de trabajo se solucionen de forma inmediata para contar con una dinámica fluida de cumplimiento de las tareas.

## Bibliografía

- Aignerren, M. (20 de 08 de 2010). *Técnicas de Medición por Medios de Escalas*. Antioquia: CEO. Recuperado el 07 de 03 de 2019, de Técnicas de Medición por Medios de Escalas: <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/6552/6002>
- Araya Ramírez , N. (30 de Mayo de 2014). Las Habilidades del Pensamiento y el Aprendizaje Significativo en Matemática. *Actualidades Investigativas en Educación*, 14(2), 31. Recuperado el 26 de 02 de 2019, de <http://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v14n2/a03v14n2.pdf>
- Avalos Rosado , M. C. (2013). *La Sociedad del Conocimiento*. San Luis: Creative Commons. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de <https://static1.squarespace.com/static/51ede959e4b0de4b8d24e8a9/t/5213aa19e4b0750ce7ecb4c6/1377020441113/1.+La+sociedad+del+conocimiento.pdf>
- Barra Almagia, E. (09 de 09 de 2010). *Psicología Social*. Recuperado el 07 de 03 de 2019, de Psicología Social: [http://www.sibudec.cl/ebook/UDEC\\_Psicologia\\_Social.pdf](http://www.sibudec.cl/ebook/UDEC_Psicologia_Social.pdf)
- Cañedo Iglesias, C. M., & Cáceres Mesa, M. (2008). *eumed.net*. Recuperado el 26 de 02 de 2019, de Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/395/QUE%20SON%20LAS%20HABILIDADES.htm>
- Carrión Gordón, H. (Febrero de 2005). *DNC: Detección de Necesidades de Capacitación Aplicada a las TIC*. Recuperado el 01 de Marzo de 2019, de DNC: Detección de Necesidades de Capacitación Aplicada a las TIC: [http://www.academia.edu/2997228/DNC\\_Detecci%C3%B3n\\_de\\_Necesidades\\_de\\_Capacitaci%C3%B3n](http://www.academia.edu/2997228/DNC_Detecci%C3%B3n_de_Necesidades_de_Capacitaci%C3%B3n)
- Carrión, J. (2001). *Introducción a la Investigación*. Real Academia Española. Barcelona: Larouse. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de [https://virtual.uptc.edu.co/ova/cursos/introInv/Unidad\\_1/pdf.pdf](https://virtual.uptc.edu.co/ova/cursos/introInv/Unidad_1/pdf.pdf)
- Cheesman de Rueda, S. (2010). *Conceptos Básicos de Investigación*. Investigación, Academia de Carolina. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/conceptos.pdf>
- Cheesman de Rueda, S. (2010). *Conceptos Básicos de Investigación*. Investigación, Academia de Carolina. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/conceptos.pdf>
- Choriego Gil, C. (01 de 01 de 2002). *Actitud de Vencedor*. USA: Caribe. Recuperado el 07 de 03 de 2019, de <http://www.gocrowndn.com/assets/maxwell-john-c---actitud-de-vencedor.pdf>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: EDINBURGH. Recuperado el 07 de 03 de 2019, de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- De La Cruz, N. (20 de 04 de 2007). *Perspectivas Psicológicas*. Recuperado el 08 de 03 de 2019, de La Motivación, Comunicación y Actitudes De Los Empleados Como Elementos Fundamentales En La Organización: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>

- Díaz Lucea, J. (1999). *La Enseñanza y Aprendizaje de las Habilidades y Destrezas Motrices Básicas* (Vol. 4). Barcelona, España: Inde. Recuperado el 28 de 02 de 2019, de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=Qv-KHmPxxG8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=concepto+de+Habilidades+&ots=U8HdAW9\\_yR&sig=010RdT32jAFPQ36KNZph9pLRQ6E#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=Qv-KHmPxxG8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=concepto+de+Habilidades+&ots=U8HdAW9_yR&sig=010RdT32jAFPQ36KNZph9pLRQ6E#v=onepage&q&f=true)
- Díaz Rodríguez, M. (2011). *Habilidades De Comunicación Para La Vida Cotidiana* (1ra ed.). (A. Gráficas, Ed.) Nicaragua: Managua. Recuperado el 04 de 03 de 2019, de <https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/16939/Manual%20de%20Habilidades%20sociales%20ISBN.pdf?sequence=1>
- Elejabarrieta, F. J., & Iniguez, L. (1984). *Construcción de Escalas de Actitud Tipo Thurst Y Likert*. Recuperado el 28 de 02 de 2019, de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35240129/acervo\\_bibliotecologia\\_escalas\\_escalas\\_Likert-Thurst.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1551391466&Signature=REBn%2FIVgWOIIBJgd17V8UwfAsfA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20fil](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35240129/acervo_bibliotecologia_escalas_escalas_Likert-Thurst.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1551391466&Signature=REBn%2FIVgWOIIBJgd17V8UwfAsfA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20fil)
- García García, E. (2009). *Aprendizaje y Construcción del Conocimiento*. Universidad Complutense de Madrid, Psicología Básica. Madrid: Del Mito a la Realidad. Recuperado el 25 de 02 de 2019, de [https://eprints.ucm.es/9973/1/APRENDIZAJE\\_\\_Y\\_CONSTRUCCION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO.pdf](https://eprints.ucm.es/9973/1/APRENDIZAJE__Y_CONSTRUCCION_DEL_CONOCIMIENTO.pdf)
- González Soto, Á. P. (09 de 02 de 2002). *Análisis de los componentes actitudinales de los Docentes hacia la enseñanza de la Matemática*. Documento Electrónico, Universidad Rovira I Virgili, Departamento de Pedagogía, Tarragona. Recuperado el 17 de 04 de 2019, de Teoría General de las Actitudes: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8906/02CapituloPartel.pdf>
- Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (Enero-Febrero de 2006). *Conocimiento Organizacional: La Gestión de los Recursos y el Capital Humano*. (C. O. Humano, Editor, ESciELO, Productor, & ESciELO) Recuperado el 28 de 02 de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003)
- Hessen, J. (11 de 03 de 2011). *Teoría del Conocimiento*. (J. Gaos, Ed.) Recuperado el 25 de 02 de 2019, de <https://gnoseologia1.files.wordpress.com/2011/03/teoria-del-conocimiento1.pdf>
- Juárez Chua, V. L. (2004). *El Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación en el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF*. Universidad Pedagógica Nacional, Biblioteca. México: UPN. Recuperado el 13 de 03 de 2019, de <http://200.23.113.51/pdf/20999.pdf>
- Krell, H. (26 de 02 de 2019). *ilvem*. Obtenido de Brain Training Method: <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=510&t=HABILIDADES-MENTALES.htm>
- Margareth, G., Nercida, R., & Yasmar, T. (18 de Enero-Abril de 2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *NEGOTUM*, 6(18), 102-128. Recuperado el 08 de 03 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>



- Martínez Marín , A., & Ríos Rosas, F. (2006). *Los Concepto de Conocimiento. Epistemología y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientación Metodológica del Trabajo de Grado*. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/download/25960/27273/0>
- Ñaña Baquerizo, C. N. (2017). *Comportamiento Organizacional* . Huancayo: 3i. Recuperado el 08 de 03 de 2019, de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4253/1/DO\\_FCE\\_319\\_MAI\\_UC0104\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4253/1/DO_FCE_319_MAI_UC0104_2018.pdf)
- Ortego Maté, M. D., López Gonzáles, S., & Álvarez Trigueros , M. L. (2011). *Tema 4: Las Actitudes*. Universidad de Cantabria . Cantabria, España: Open Course Ware. Recuperado el 07 de 03 de 2019, de [https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema\\_04.pdf](https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema_04.pdf)
- Pérez Soltero , A., Llanes Hoyos , L. E., Barcelo Valenzuela, M., & Sánches Schmitz, G. (2013). *Una Metodología para Identificar el Conocimiento y Clasificarlo Considerando el Balanced Scorecard: Caso KMSolución*. Investigación, Departamento de Ingeniería Industrial, Hermosillo, Sonora. Recuperado el 15 de 03 de 2019, de <file:///C:/Users/LIC.%20AMILCAR%20MOLINA/Documents/TESIS%202019/Bibliogr%C3%A1fia/LIBROS%20POR%20APELLIDO%20DE%20%20AUTOR/P%C3%A9rez%20Soltero.pdf>
- Portillo Torres, M. C. (2017). Educación por Habilidades: Perspectivas y Retos para el Sistema Educativo. *Educación*, 41, 1-13. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v41i2.21719>
- Rendón Rojas, M. Á. (2005). Relación entre los Conceptos: Relación, Conocimiento y Valor. Semejanza y Diferencia. En M. Á. Dr. Rendón Rojas , *Relación entre los Conceptos: Relación, Conocimiento y Valor. Semejanza y Diferencia* (2 ed., Vol. 34, págs. 52-61). Brasilia, Brasil: maio. Recuperado el 26 de 02 de 2019, de <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28555.pdf>
- Roca , E. (2014). *Cómo Mejorar Tus Habilidades Sociales* (Cuarta ed.). Valencia, España: ACDE. Recuperado el 04 de 03 de 2019, de <file:///C:/Users/LIC.%20AMILCAR%20MOLINA/Documents/TESIS%202019/Bibliogr%C3%A1fia/LIBROS%20POR%20APELLIDO%20DE%20%20AUTOR/Habilidades%20sociales-Dale%20una%20mirada.pdf>
- Salas Perea, R. S. (2003). *La Identificación de Necesidades de Aprendizaje*. Escuela Nacional de Salud Pública . Cuba: Red Cubana. Recuperado el 15 de 03 de 2019, de [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol17\\_1\\_03/ems03103.pdf](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol17_1_03/ems03103.pdf)
- Segarra Ciprés, M., & Bou Llusar, J. C. (2005). *Conocimiento, tipos y dimensiones del conocimiento*:. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de Configuración del conocimiento estratégico: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2274043.pdf>
- Subsecretaría de Inclusión Laboral. (2008). *Elaboración de Programas de Capacitación*. Gobierno Federal, Dirección General de Capacitación. Ciudad de México: STPS. Recuperado el 13 de 03 de 2019, de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion\\_de\\_programas\\_de\\_capacitaci\\_n\\_Anexo\\_1\\_250\\_1.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitaci_n_Anexo_1_250_1.pdf)

- Toledo Díaz, E. Y. (2009). *Antecedentes y Perspectivas de la Gestión del Conocimiento en Archivos*. Congreso ISKO-ESPAÑA. España: KNOWLEDGE. Recuperado el 20 de 03 de 2019, de [http://www.iskoiberico.org/wp-content/uploads/2014/09/126-141\\_Toledo-Diaz.pdf](http://www.iskoiberico.org/wp-content/uploads/2014/09/126-141_Toledo-Diaz.pdf)
- Universidad Interamericana Para El Desarrollo. (s.f.). *Capacitación y Formación del Capital Humano*. Documento electrónico. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de Capacitación y Formación del Capital Humano: [https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/DH/CF/CFS01/ActDes/CFS01Lectura.pdf](https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/DH/CF/CFS01/ActDes/CFS01Lectura.pdf)
- Valenzuela Salazar , N. L., Buentello Martínez , C. P., & Alanís Gómez, L. (2018). *Elaboración de un programa de Capacitación Basado en una Detección de Necesidades*. Coahuila, Coahuila, México: CUERPO ACADEMICO. Recuperado el 15 de 03 de 2019, de <http://www.posgradoeinvestigacion.uadec.mx/Documentos/Libros/2017ProgramaCapacitacion.pdf>
- Valenzuela Salazar, N. L., Buentello Martínez, C. P., & Alanís Gómez, L. (2017). *Elaboración de un Programa de Capacitación Basado en una Detección de Necesidades*. Venustiano Carranza, Coahuila, México: ISBN. Recuperado el 28 de 02 de 2019, de La Experiencia de un Cuerpo Académico en Forma: <http://www.posgradoeinvestigacion.uadec.mx/Documentos/Libros/2017ProgramaCapacitacion.pdf>

## Anexo

### Anexo 1. Aplicación de encuestas en el área administrativa del CBTA #42



En esta imagen se puede apreciar la aplicación de encuesta a la secretaria de la subdirección del plantel.



En esta otra imagen podemos apreciar la aplicación de las respectivas herramientas de trabajo a los auxiliares de almacén y mantenimiento y el cual se encontraban saliendo de una reunión en el área académica.



De igual manera, en esta imagen se observa la aplicación de encuesta a un trabajador del área pecuaria y el cual se encontraba en el departamento de recursos humanos para firmar su asistencia ya que el área de trabajo de dicho puesto es en una parcela a los alrededores del plantel.



En esta otra imagen se observa la aplicación de la herramienta para recabar datos a un trabajador en el área de almacén.



En esta última imagen, se observa al director del plantel respondiendo la respectiva entrevista la cual mediante una ligera conversación y aportación de parte del director se consiguió una buena información así como la cordial participación de su parte.

## Anexo 2. Cuestionario

### Cuestionario

**Instrucciones:** Responda las siguientes preguntas conforme a lo que se le solicita. Puede tachar, subrayar o palomear las opciones múltiples

1. Mencione los puestos de trabajo que ha ocupado hasta la actualidad en la institución y los años calendario en cada uno de ellos (por lo menos los últimos tres)

Puesto 1 \_\_\_\_\_ Años: \_\_\_\_\_

Puesto 2: \_\_\_\_\_ Años: \_\_\_\_\_

Puesto 3: \_\_\_\_\_ Años: \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce el perfil y descripción de su puesto laboral? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Le gusta desempeñar las actividades de su cargo? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Qué es lo que más le gusta de su puesto?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ¿porque?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Mencione, a su juicio, ¿Cuáles son las tres responsabilidades o actividades más importantes de su puesto?

1 - \_\_\_\_\_

2 - \_\_\_\_\_

3 - \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que tiene los conocimientos, habilidades y actitudes para cumplir adecuadamente con las responsabilidades de su puesto actual?

Sí, totalmente \_\_\_\_\_ A medias \_\_\_\_\_ No los tengo \_\_\_\_\_

7. ¿Qué es lo que menos le gusta de su puesto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ¿por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles son las actividades que más se le dificultan? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Ha buscado maneras para solucionar sus dificultades laborales? Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué conocimientos y habilidades específicas de su puesto de trabajo necesita desarrollar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Se le han asignado otras actividades que no sean correspondientes a su cargo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

12. ¿Cómo considera su relación con el personal de trabajo?

a) Mala      b) Buena      c) Muy buena      c) Excelente

13. ¿Colabora en los trabajos en equipo?    Sí\_\_\_\_\_    No\_\_\_\_\_

14. ¿Realiza aportaciones de nuevas propuestas ante el equipo de trabajo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

15. ¿Se ha sentido frustrado en sus actividades alguna vez? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

16. ¿Ha tenido problemas de comunicación con algún trabajador? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

17. ¿Has recibido capacitación anteriormente? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

18. ¿Considera adecuada la capacitación que ha recibido anteriormente? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿Cree que en la actualidad su actitud es tan adecuado como lo desearía usted mismo? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



### Anexo 3. Entrevista

## ENTREVISTA

**INSTRUCCIONES:** Comente, describa o marque con una “X” *en* opciones múltiples, de acuerdo a lo que se solicita.

1. ¿Considera que cuenta con el equipo de trabajo necesario para conseguir los objetivos de la organización a corto y mediano plazo? Sí\_\_\_ No\_\_\_

2. ¿Todos los empleados cumplen con las actividades asignadas? Sí\_\_\_ No\_\_\_

3. ¿Cuenta con algún trabajador sobresaliente en sus actividades? Sí\_\_\_ No\_\_\_

4. ¿Existe algún empleado que no desempeña adecuadamente las actividades asignadas?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_

5. ¿Ha tenido que intervenir en alguna actividad mal realizada? Sí\_\_\_ No\_\_\_

6. ¿Considera que existe deficiencia de capacidades en sus empleados? Sí\_\_\_ No\_\_\_

¿Porqué?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Habilidades principales como organización:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Cuenta con personal que muestren excelentes habilidades en su trabajo?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

9. Del 1 al 10, ¿Con cuanto califica en actitudes laboral a su equipo de trabajo?

\_\_\_\_\_

10. ¿Considera que el personal tiene interés por cumplir las expectativas de la organización?

\_\_\_\_\_

11. ¿Ha tenido que intervenir porque algún trabajador no cumple sus funciones?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

12. ¿Considera que algún trabajador no está dando el cien por ciento de sus actitudes en el trabajo?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

13. ¿Ha considerado que el personal ha requerido de capacitación para mejorar el desempeño laboral?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

14. ¿Ha observado si algún trabajador apoya a los demás, sin importar su cargo?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

15. Los trabajadores, ¿han asistido a cursos/taller o capacitación referente a Motivación personal o laboral?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

16. Del 1 al 10, ¿califique las actitudes de sus trabajadores? \_\_\_\_\_

17. ¿Ha visto quejas o disgusto de algún trabajador en el último mes?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

18. ¿Ha pensado implementar un plan de capacitación para motivar a los empleados?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_