

875202



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE VERACRUZ

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

"LA GERENCIA DE LAS FRANQUICIAS EN EL
ENTRENAMIENTO BAJO LOS PRINCIPIOS
DE TRABAJO EN EQUIPO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Ulises Lezama León

DIRECTOR DE TESIS
Ing. M.B.A. Federico E. Avila Vinay

REVISOR DE TESIS
C.P. Darío Jiménez Romero

H. Veracruz, Ver. **TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A mi mamá:

Tú me diste la vida y me llevaste de la mano, te desvelaste, te esforzaste, te sacrificaste y sufriste por mí y conmigo, siempre con la ilusión de hacerme un hombre de bien, gracias por enseñarme a luchar por el valor de las cosas, gracias por estar siempre ahí, Gracias por ser mi madre. Con todo mi amor para tí.

A mis hermanas Marcela, Verónica, Samantha y Berenice:

Cómo olvidar todos esos años que compartimos y disfrutamos juntos, Aunque la distancia nos separa siempre están en mi corazón y en mis pensamientos. Las quiero mucho.

A mis abuelitos:

Como una pequeña muestra de mi infinito agradecimiento por todas las atenciones, sacrificios, consejos y muestras de cariño desde el primer día que llegué a Veracruz hasta la terminación de este trabajo, les dedico este logro para que lo hagan como el suyo también, Con cariño y respeto.

A mi tía Aidé:

Porque los actos dicen más que mil palabras.

A mis tíos Amado y Lucy:

Por hacerme sentir que no estaba lejos de casa, por brindarme siempre los mejores consejos y por su confianza depositada en mí. Con todo respeto y cariño.

A mis tíos Tito y Tila:

Por brindarme siempre su cariño y su ayuda siempre que la necesité, por acordarse siempre de mí, gracias por todo. Con todo respeto y cariño para ustedes.

A Adriana: mi esposa y compañera:

Gracias por todo tu amor y cariño que me das, por tu ayuda, tu comprensión y por saber motivarme e impulsarme a realizar este proyecto. ¡ Lo logramos ! Te amo.

A mis profesores:

Gracias por compartir sus conocimientos y sus experiencias. Con todo respeto.

Al Ing. Federico E. Avila Vinay:

Por todo su apoyo y ayuda invaluable para la realización de este trabajo de tesis. Gracias por estar siempre dispuesto a ayudarnos. Con admiración y respeto para usted.

A Teté:

Por toda tu ayuda incondicional y por tu gran amistad, con todo cariño y respeto para ti.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes	2
1.2 Descripción del problema	4
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivo de la investigación	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivo Específico	7
1.4.3 Hipótesis	8

CAPÍTULO II

FRANQUICIAS

2.1 Antecedentes Históricos	10
2.2 Las Franquicias en México	14
2.3 Las 3 edades de las franquicias en México	15
2.4 Concepto de Franquicia	16
2.5 Principales características de las franquicias	18
2.6 Marco Legal de las Franquicias en México	19

CAPÍTULO III

TRABAJO EN EQUIPO

3.1 Introducción	24
3.2 Definición de equipo	26
3.3 Diferencias en comparación con los grupos	26
3.4 Tipos de equipos	27
3.5 Etapas de la formación de equipos	28
3.6 Habilidades de los miembros de un equipo	30
3.7 Asignación de papeles dentro del equipo	30
3.8 Cómo convertir a la gente en miembro de un equipo	32
3.9 Beneficios principales del trabajo en equipo.....	34
3.10 Características de los equipos efectivos	36
3.11 Desventajas de usar equipos.....	38

CAPÍTULO IV

ENTRENAMIENTO

4.1 Introducción	41
4.2 Marco legal del entrenamiento	42
4.3 El entrenamiento y su importancia	51
4.4 Razones por las que el entrenamiento es importante.....	53
4.5 Determinación de las necesidades de entrenamiento.....	54
4.6 Métodos para determinar las necesidades de entrenamiento.....	56
4.7 Técnicas de entrenamiento	60
4.8 Evaluación del entrenamiento.....	65

4.9 Manuales de entrenamiento	67
4.10 Infraestructura para el entrenamiento	68
4.11 Medidas auxiliares del entrenamiento	69

CAPÍTULO V

DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Diseño de la investigación.....	71
5.2 Definición de las variables	72
5.3 Escala de la evaluación	73
5.4 Instrumento de recopilación de la información.....	74
5.5 Relación de las variables con las preguntas realizadas a empleados y a gerentes	77
5.6 Interpretación y análisis de la información	78

CONCLUSIONES.....	85
-------------------	----

RECOMENDACIONES.....	87
----------------------	----

APÉNDICE A.....	89
-----------------	----

APÉNDICE B.....	90
-----------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	91
-------------------	----

CAPITULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.5 HIPÓTESIS

Capítulo I. Metodología de la investigación.

1.1 Antecedentes.

México es un país que en los últimos años ha tenido una apertura comercial muy grande, que ha cambiado la forma de hacer negocios en nuestro país. Las condiciones de cambio en las economías de los países han creado la necesidad de establecer Tratados de Libre Comercio, y México se ha sumado a esta gran necesidad; se han eliminado algunos aranceles gradualmente en algunos productos, se han eliminado algunos impuestos, se han reformado leyes fiscales, aduanales, comerciales, etc., todo esto con la finalidad de facilitar y atraer la inversión tanto extranjera como mexicana.

Otra de las formas que ha evolucionado la manera de hacer negocios y de atraer la inversión mexicana lo ha sido el sistema de franquicias; sistema que ha tenido mucho éxito en nuestro país, siendo las franquicias extranjeras las que inicialmente empezaron a operar y lograr desarrollarse y crecer rápidamente, después surgen las franquicias mexicanas que ante el éxito de las extranjeras no esperaron para crearse, desarrollarse y posicionarse en los mercados mexicanos.

Existen pues factores que influyen para que un empresario decida por invertir en una franquicia ya sea extranjera o mexicana o por optar en invertir en un negocio nuevo en donde la incertidumbre y el riesgo son muy grandes por que no existe una marca

reconocida que lo respalde, no existe una experiencia anterior que elimine o minimice los riesgos o incertidumbre al emprender un negocio nuevo

En las franquicias el franquiciante otorga al franquiciatario todo un cúmulo de experiencias de lo que se debe y no se debe de hacer en ese negocio para que tenga el éxito que han tenido las demás franquicias a través de:

- El uso o derecho de operar y explotar una marca o nombre comercial de prestigio .
- El uso y aprovechamiento de los secretos industriales, de la tecnología y equipos (entregados en comodato).
- El uso y aprovechamiento de manuales de operación, administración, compras, de mercadotecnia y de entrenamiento.
- Soporte en capacitación y entrenamiento de todo el personal que tendrá que ver con la operación de la franquicia .
- Apoyos publicitarios a nivel nacional y en sus casos a nivel internacional.
- Planes de mercadotecnia a nivel nacional.
- Suministros de materias primas para la elaboración de los productos o de servicios.
- Asistencia técnica .
- Asistencia legal.
- Asesoría referente a recursos humanos, en cuanto a reclutamiento y selección de personal .

En fin, todo un paquete o sistema ya armado y probado anteriormente, pero todo esto no funciona si las personas (empleados) no reciben el entrenamiento adecuado para realizar bien sus actividades.

En la mayoría de las franquicias se da entrenamiento en primer lugar a las personas que van a ocupar los puestos gerenciales para que aprendan a operar determinados equipos y también aprendan sobre los procedimientos que se deben de seguir , todo esto basado en los manuales , videos, hojas informativas, y materiales que se elaboran para el caso , así como los cursos a los cuales asisten para certificar dichos conocimientos.

Una vez entrenados los gerentes , corresponde a estos el entrenamiento de los empleados, en todos los niveles y los puestos , este entrenamiento se da en forma de cascada, es decir, los de arriba transmiten sus conocimientos y sus habilidades a los de abajo , haciendo cada quien la parte que le corresponde, o sea , trabajando en equipo, ya que nadie sobresale por si mismo, sino por la colaboración de todos.

1.2 Descripción del problema.

Una vez que entra en operación la franquicia, las cosas empiezan a cambiar un poco, ya que entra una preocupación natural por el comportamiento de las ventas, si están altas o bajas, por el nivel de los inventarios, por la cantidad de dinero que se pierde en los desperdicios, por la productividad, por el costo de la mano de obra, por la publicidad, por los activos etc.; pero se olvidan de el elemento más valioso que existe, y no es que todo lo anterior no lo sea, pero el más importante es el elemento humano (empleado), por que son ellos los que preparan los productos, son ellos los que prestan el servicio, los que dan la cara al cliente y son los que marcan la diferencia entre una y otra franquicia.

Se establece pues, una necesidad, entrenar a los empleados, tanto a los viejos como a los nuevos elementos, pero esto no se hace ya con la misma intensidad, y la actitud ya no es la misma de los que por primera vez recibieron el entrenamiento, se hace de una manera tal que solo se cubre un requisito y se pierde ese espíritu de trabajar en equipo.

Uno de los lemas de las franquicias es el trabajo en equipo, y los sistemas están diseñados para que cada persona desarrolle un papel específico y colabore con su tarea a lograr los objetivos de manera conjunta y no de manera individual.

¿Cambian con el tiempo la eficacia y eficiencia de los procesos de entrenamiento para el trabajo en equipo en las franquicias de la ciudad y puerto de Veracruz?

1.3 Justificación .

Hasta hace pocos años se consideraba que el desarrollo económico podía ser alentado simple y sencillamente llevando bienes de capital a un país, estado o ciudad, sin embargo el capital por sí solo no implica forzosamente que exista desarrollo económico, es necesario que las personas sepan como aprovechar adecuadamente los recursos a su disposición, es decir, instalaciones, maquinaria, equipos de trabajo, procedimientos, materias primas, etc., para lograr de manera exitosa el máximo aprovechamiento.

El entrenamiento permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos, así como de mejorar las aptitudes, actitudes y motivar el trabajo en equipo entre los empleados.

Es indiscutible que el entrenamiento juega un papel determinante en el incremento de la productividad.

Como se ha venido mencionando las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso, sin embargo por las diferencias entre los individuos que la integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano (empleado), con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado o de los encargados de lograr una optimización del elemento humano

(empleado) : el gerente o supervisor. Frente a esta exigencia surge paralelamente la de lograr el desarrollo de ese elemento humano (empleado) que se encuentra a su disposición a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive, y esto solo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso; cierto es que todos los días se está entrenando al dar una orden, una instrucción, etc.; sin embargo, el entrenamiento para lograr eficacia debe ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas.

Las necesidades de entrenamiento en las organizaciones representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón, de un debe ser, de algún procedimiento o política de la empresa.

El entrenamiento es responsabilidad continua de todos los miembros de una compañía; de hecho a la gente le gusta aprender. El aprender le hace sentir importante y valiosa. La gente (empleados) tiende a quedarse en compañías donde está aprendiendo y creciendo, y a dejar compañías en las cuales no recibe entrenamiento.

Unos empleados informados y competentes son la clave para el desarrollo de la empresa. Tales empleados se preocupan por hacer el trabajo no solo bien, sino mejor cada vez. Estos empleados cuentan con autoridad por que han sido bien entrenados.

Ellos saben lo que se debe hacer para mejorar el negocio, están ansiosos por hacerlo y se sienten orgullosos al alcanzar sus propias metas y las de su compañía. El entrenamiento es la única forma de lograr los resultados que la empresa quiere, es la única forma en que la gente comprenda cuál es su trabajo y como hacerlo.

La meta principal de todo entrenamiento es producir un nivel sobresaliente de calidad en el servicio o en los productos, aumento de la productividad, empleados más capacitados y

seguros de su trabajo, mayor motivación y orgullo por su trabajo. Unos empleados debidamente entrenados tienen un efecto directo en las ventas y utilidades de una empresa.

A los empleados que han sido entrenados de una manera deficiente, les toma más tiempo hacer sus trabajos y cometen más errores que los empleados entrenados debidamente. Estas deficiencias afectan directamente a la empresa en errores de producción, de prestar mal servicio, pérdida de tiempo, etc. Peor todavía, causan pérdida en ventas al irritar o alejar a los clientes.

El valor de la presente investigación radica en el hecho de poder proporcionar a los gerentes de franquicias una base objetiva para corregir sus estrategias de entrenamiento y de trabajo en equipo y desarrollo tanto de empleados como del negocio mismo.

1.4 Objetivo de la investigación.

1.4.1. Objetivo General.

Realizar una investigación que permita conocer si el entrenamiento que se practica en las franquicias instaladas en la ciudad y puerto de Veracruz se desarrolla bajo los principios de trabajo en equipo.

1.4.2 Objetivos específicos.

1.4.2.1. Describir la forma de organización y operación del negocio de franquicias.

1.4.2.2. Describir la organización y modo de entrenamiento bajo los principios de trabajo en equipo.

1.4.2.3. A partir de la investigación desarrollar una serie de recomendaciones que permitan a los gerentes de las franquicias, corregir sus programas de entrenamiento.

1.4.3. Hipótesis.

Los gerentes en las franquicias instaladas en la ciudad y puerto de Veracruz han descuidado el entrenamiento y los principios de trabajo en equipo como una forma del desarrollo de los empleados y como parte de la solución de los problemas diarios de la operación.

CAPITULO II

"FRANQUICIAS"

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

2.1 LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

2.3 LAS TRES EDADES DE LA FRANQUICIA EN MÉXICO

2.4 CONCEPTO DE FRANQUICIA

2.5 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS

2.6 MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

Capítulo II. Franquicias .

2.1 Antecedentes Históricos.

Los primeros antecedentes de esta relación comercial suelen situarse en los años de 1850 o 1860, cuando M. Singer & Company, otorga franquicias para distribuir y vender sus máquinas de coser, y es quien crea el embrión del desarrollo de las franquicias¹.

A nivel mundial el origen de las franquicias se remonta a fines de la segunda guerra mundial, pero no es sino hasta la década de los cincuenta cuando cobra auge, apareciendo los hoteles y restaurantes a través de todo los Estados Unidos y también por algunos países de Europa.

En los años treinta Howard Jhonson creó una cadena de 25 moteles. sin embargo, el verdadero desarrollo de este método de negocios se produce en los años de 1950 y 1960, cuando aparecen los gigantes o grandes empresarios que expanden su área de negocio por medio de este moderno sistema y entre los que surgen están Holiday Inn, Roto Rooter, Dunkin Donuts, McDonald's, Burguer King, 7-Eleven, Baskin Robins, Kentucky Fried Chiken, Sheraton². Después de la segunda guerra mundial en el año de 1945 en Estados

¹ González, Calvillo Enrique. *Franquicias la Evolución de los 90's*. Editorial Mc Graw Hill. México 1991. P. 8

² Raab Steven. *Franquicias Como Multiplicar su Negocio*. 1a Edición. Editorial Limusa. México 1991. P. 21

Unidos se dieron en esos tiempos una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales que crearon el ambiente propicio para la expansión de las franquicias.

El regreso de miles de personas con conocimientos básicos, con mucha ambición, con ganas de poseer un negocio, el crecimiento repentino de la población norteamericana lo que es conocido como el baby boom³, sumado al aumento considerable en el poder adquisitivo de los consumidores, que demandan una variedad de gama de productos para satisfacer sus necesidades y el masivo flujo de migración del campo a las grandes ciudades. Eran los tiempos de la depresión de la guerra y crearon un esquema de consumismo que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes, entre las que figuró la de automóviles.

Dado a la nueva cultura norteamericana del consumismo surge la moda del automóvil, todos los norteamericanos querían tener un automóvil, lo que provocó un crecimiento en esta industria, al incrementarse la cantidad de automóviles circulando por las calles y carreteras de todos los Estados Unidos, combinado con el crecimiento de la población, nace la necesidad de mejorar las vías de comunicación y de lugares de esparcimiento familiar, todo esto impulsó la creación de centros comerciales o shopping centers, ya que todo se encontraba en un solo lugar como la ropa, zapatos, comida, muebles, abarrotes, cines, juegos, etc., lo que cambiaba la tradicional forma de negocios, haciéndose la competencia más dura entre las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tradicionales y familiares ubicados en los centros de las poblaciones y ciudades.

También cabe hacer mención que los grandes avances que se dieron en materia de tecnología dieron oportunidad a la creación y producción de nuevos productos y servicios así como su ágil transportación y publicidad, en esta etapa la aparición de la televisión fue trascendental. Es en ese tiempo con esas condiciones y circunstancias que hacen su

³ González Calvillo, Enrique. *Op Cit*, p 13

aparición las franquicias como un medio ideal para distribuir y comercializar muchos productos nuevos como solución a esas condiciones de negocios y de satisfacción de los voraces consumidores norteamericanos. Además de resolver la enorme demanda de los consumidores, las franquicias resolvían la falta de capital en las empresas, de controles administrativos, de calidad, etc., asegurando de esta forma que todo se produjera de acuerdo a las mismas normas y estándares de calidad.

El éxito o el boom de las franquicias fue tal que de ser un sistema materialmente desconocido por muchos individuos se convierte en pocos años como la alternativa más exitosa que encontraron muchos innovadores empresarios para hacer crecer sus negocios. Lo que empezó como un negocio pequeño y unido de pronto se convirtió, en más de un caso, en una cadena de tiendas para la comercialización de productos y servicios, con una sólida infraestructura de investigación de mercados, de análisis financiero, de publicidad, de desarrollo de manuales de operación, de entrenamiento, de standard de calidad, etc.⁴.

Es así como algunos segmentos crecieron más que otros tanto como por circunstancias económicas como por la innovación de los sistemas de operación, de servicio y de calidad, destacando sobre todo, el de los alimentos rápidos (fast food), sobresaliendo a nivel mundial Mc Donald's, Kentucky Fried Chicken, Dunking Donuts, Burger King y en servicios, Holiday Inn, Sheraton, Howard Johnson, etc.

El desarrollo del sistema de franquicias ha merecido en todo el mundo una serie de publicaciones y de censos estadísticos en los que se ha procurado mostrar la evolución de este exitoso sistema. La razón del éxito y la expansión de las franquicias radica en la filosofía de este tipo de negocios; en principio, se basa en poner al alcance de inversionistas medianos y pequeños la posibilidad de un negocio exitoso con una baja probabilidad de fracaso. El impacto económico que representa el sistema franquicias es

⁴ González Calvillo Enrique. *Op. cit.*: p. 18

importante, ya que reduce mucho la vulnerabilidad de micro y pequeñas empresas, pues fomenta la asociatividad a la vez que fortifica el desarrollo comercial⁵.

La internacionalización de las franquicias tuvo su origen en la década de los 70's, para el año de 1971, ya había 156 franquicias norteamericanas operando con 3365 unidades franquiciadas fuera de los Estados Unidos. A la fecha son más de 400 compañías norteamericanas las que tienen negocio en lugares tan disímiles como Canadá, Japón, Reino Unido, Italia, Australia, Alemania.

Existen negocios exitosos en todo el mundo los cuales de ser grandes cadenas locales han pasado a ser franquicias multinacionales y que a su vez han exportado su concepto y fórmula de éxito a nivel internacional⁶.

Esta internacionalización y exportación de franquicias será cada vez más clara y lógica en el futuro, esto se ha debido a que las tendencias actuales son la de las zonas de libre comercio en las cuales la interrelación de los países y la globalización de la economía son una necesidad y una realidad cada día más cercana.

Las marcas, conceptos e ideas llegan cada vez a los distintos países con mucha mayor rapidez, haciendo que la aceptación de la misma sea más fácil, por otra parte la probabilidad de error en la entrada de una franquicia a un mercado nuevo tiende a reducirse con el apoyo de los estudios de mercado, los cuales indican a su vez la necesidad de "Tropicalizar"⁷, es decir modificar el concepto original para que sea más expedita su aceptación al nuevo mercado de que se trate, ya que se toman en cuenta los gustos y preferencias de ese mercado así como las características del entorno natural para adaptarlos al concepto original.

⁵ Huerdo Lange Juan. *Sistema de Franquicias una Nueva Oportunidad de Negocio*. Asociación Mexicana de Franquicias. México. 1990. p 16.

⁶ Raab Steven. *Op. cit.*: 23

⁷ González Calvillo Enrique. *Op. cit.*: 17

2.2 Las franquicias en México

Para los años 80's el crecimiento que experimenta la concesión de franquicias es exponencial y las estadísticas y cifras de ventas en este aspecto resultan prueba suficiente de éxito de esta relación comercial entre concedentes y concesionarios.

México se mantuvo por muchos años ajeno al desarrollo explosivo que la franquicia alcanzó en las últimas 2 décadas a nivel mundial, y sin embargo podemos afirmar que la franquicia constituye hoy por hoy uno de los sectores del comercio que registra un mayor crecimiento en nuestro país.⁸

Para referirse en pasado de las franquicias en México, no es necesario remontarse muy atrás en el tiempo, ya que el interés por las franquicias en nuestro país surgió en el año de 1982 cuando se promulgó la Ley de Transferencia de Tecnología⁹, a la cual se le puede también atribuir que las franquicias no se hayan desarrollado sino hasta finales de la década de los 80's.

Al referirnos a la historia de las franquicias en México, resulta imposible no hacer mención de Mc Donald's. Sin temor a equivocarnos se podría decir que fue Mc Donald's quien le abrió el paso a otras franquicias extranjeras en nuestro país.

Mc Donald's toma la decisión de iniciar operaciones en nuestro país en los primeros años de la década de los 80's, en una etapa de dificultad económica y de incertidumbre sobre el futuro económico y político de nuestro país, ya que se había nacionalizado la banca, se había suspendido el pago de la deuda externa que se había duplicado, fluctuaciones en el tipo de cambio, etc.

Antes de la apertura de dicha franquicia, hubo la necesidad de obtener la aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo cual

⁸ González Calvillo Enrique *Op. cit.*: 19

⁹ González Calvillo Enrique. *Op. cit.*: 20

representó un trámite tardado, difícil y complicado, en este punto es necesario recordar y tomar en cuenta que se trataba del registro de los primeros contratos de franquicias en la historia de nuestro país. Fue necesario que las autoridades competentes entendieran lo que es una franquicia y sus diferencias básicas que existen entre este tipo de contratos. Se considera pues, el caso de Mc Donald's como el que sentó las bases para que los proyectos posteriores de franquicias tuvieran una más ágil aprobación y registro de sus contratos.

Pasado unos años y dado el éxito y el creciente interés por parte de los inversionistas en las franquicias se hace necesario la creación de la Asociación Mexicana de Franquicias, la cual se constituye formalmente en Febrero de 1988¹⁰, cuyo propósito fundamental es la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país, así como de mejorar las condiciones legales para así propiciar la creación de nuevas franquicias y el crecimiento sostenido de las mismas en nuestro país.

Durante 1989 y durante el sexenio de la Administración de el Presidente Carlos Salinas de Gortari dio inicio a una desregulación y descentralización de muchos sectores, así como el inicio de la apertura comercial con otros países y en Enero de 1990 se publica el reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, con esta nueva ley se produjeron cambios legislativos importantes que dieron impulso y facilidades al establecimiento de las franquicias en nuestro país.

2.3 Las tres edades de las franquicias en México.

Para resumir con la historia de las franquicias en México podemos resumir que ellas se dividen en tres edades¹¹ y que se mencionan a continuación:

¹⁰ Huerdo Lange Juan. "Sistemas de Franquicias una Nueva Oportunidad de Negocio". Asociación Mexicana de Franquicias. México. 1990. p 20

¹¹ González Calvillo Enrique. *Op. cit.* p. 26

Primera Edad.- Consiste en importación masiva de franquicias a México, la cual se vio originada principalmente a la falta de creatividad de los empresarios mexicanos que en lugar de generar sus propios conceptos e ideas, optaron por comprar los ya hechos a otros países, principalmente a Estados Unidos. Todo lo anterior sirvió para que los empresarios mexicanos se dieran cuenta que tenían en sus manos negocios que son franquiciables, lo que los llevó a entrar a la llamada "Segunda Edad".

Segunda Edad - La cual se caracterizó por la creación de franquicias mexicanas las cuales son cada vez más y se siguen multiplicando sin detenerse a lo largo y ancho del territorio nacional.

Tercera Edad.- En la que entramos hace poco tiempo, es la que da paso a la internacionalización de las franquicias mexicanas, las cuales ya han traspasado nuestras fronteras y están operando con gran éxito en el extranjero, como Bing y Vip's en España por citar algunos ejemplos.

2.4 Concepto de Franquicia

Una vez vistos los antecedentes del surgimiento y desarrollo del sistema de franquicias tanto a nivel mundial como a nivel nacional es conveniente definir a esta. Aportar una definición de franquicia en el ámbito de nuestro país y en el mundo, es importante en razón de que, debido a lo novedoso y reciente de la institución, no se contaba con una definición universalmente aceptada del vocablo, a continuación se transcribirán las que nos ofrecen las dos instituciones más calificadas en el ramo: la Asociación Mexicana de Franquicias y la Asociación Internacional de Franquicias, además ataremos lo que estipula el reglamento de la ley de transferencia de tecnología a este respecto.

Según la Asociación Mexicana de Franquicias (A.M.F.)

“Un sistema de franquicias consiste en otorgar los derechos de una compañía maestra (franquiciante) a otra compañía (franquiciatario) con el objeto de usar los mismos sistemas y marcas del franquiciante”.

Según la International Franchise Association (I.F.A.):

“Es un sistema de comercialización y distribución donde a un pequeño empresario (concesionario) se le concede a cambio de una contra prestación el derecho de comercializar bienes y servicios de otro (el concedente). De acuerdo a ciertas condiciones y practicas establecidas del concedente y su asistencia¹²”

El reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología publicado en el Diario Oficial de la Federación en su edición del 9 de Enero de 1990, aparece, por primera vez en nuestra historia reciente una definición de franquicia que dice:

“Se entenderá como un acuerdo de franquicia aquel en que el proveedor, además de conocer el uso o autorización de explotación de marcas o nombre comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica.

Llegado a este punto es conveniente dar una definición de los conceptos de franquiciante o concedente y de franquiciatario o concesionario, a esto la Asociación Internacional de Franquicias¹³ dice:

Franquiciante.- Es aquel que posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un determinado bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de estas proveyendo de asistencia técnica, organizativa gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

¹² González Calvillo Enrique. *Op. cit.* p. 44

¹³ Hucrdo Lange Juan. “Sistemas de Franquicias una Nueva Oportunidad de Negocio”. Asociación Mexicana de Franquicias. México. 1990. p 16.

Franquiciatario.- Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio.

2.5 Principales características de las Franquicias.

Para que pueda existir lo que conocemos como relación de franquicia, es necesario que existan 3 elementos primordiales: la marca, la uniformidad del producto o servicio y el pago del franquiciatario al franquiciante¹⁴.

La marca.- Su principal función es que constituye una "indicación de calidad", para identificar una relación de franquicia, es primordial que el franquiciatario opere su negocio con una o varias marcas o nombres comerciales del franquiciante.

Uniformidad.- El concepto de uniformidad del producto o servicio o de estandarización está muy ligado al concepto de la marca y nombre comercial, pues el consumidor mediante estos signos distintivos va a identificar al producto o servicio que quiere y conoce. Después de todo, lo que el cliente espera es consistencia, y la falta de esta pone trabas al crecimiento del sistema de franquicias, además de dañar la imagen y reputación de las mismas.

Contraprestación.- El pago de diversas cantidades que el concesionario hace al concedente de la franquicia, está por lo general ligado a los resultados de las operaciones del negocio concesionado, pudiéndose prever pagos por diversos conceptos o servicios que suponen la explotación de las franquicias; dentro de estos pagos destacan 2 conceptos básicos: el pago inicial o cuota que da derecho a la franquicia (franchise fee) y las regalías (Royalties) como pago periódico.

¹⁴ Arce Gargallo Javier. *El Contrato de Franquicia*. Editorial Themis. México. 1990. p 36-38.

2.6 Marco legal de las Franquicias en México.

Anteriormente al no existir una regulación sobre las Franquicias, se tenían que hacer en dos contratos por separado, mismos que debían de inscribirse ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, y que estos eran:

- 1) Contrato de Licencia de Uso de Marca o Nombre Comercial.
- 2) Contrato de Asistencia Técnica y/o Transferencia de Tecnología.

Antes de conocer el marco legal de las Franquicias, es necesario conocer la definición de estas según la ley reglamentaria al respecto. Para esto la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial en su artículo 142, relativo al Sistema de Franquicias, define a estas como: "Existirán franquicias cuando con la licencia de uso de marca, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que a la persona que se le conceda pueda producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue¹⁵⁴".

Hoy en día, el marco jurídico de las Franquicias en México lo constituyen las siguientes disposiciones:

- 1) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- 2) Código de Comercio.
- 3) Ley Federal de Competencia Económica.
- 4) Ley General de Sociedades Mercantiles.
- 5) Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.
- 6) Ley Federal de Derecho de Autor.
- 7) Código Civil.

¹⁵⁴ Arco Gargollo Javier. *Op. cit.*: P.42.

- 7) Código Civil.
- 8) Legislación Fiscal (Ley de Impuesto sobre la renta).
- 9) Ley Federal del Trabajo
- 10) Ley sobre Control y Registro de Transferencia de Tecnología y uso de la Explotación de Patentes.

A continuación se mencionan los artículos y párrafos mas relevantes en cada caso.

1) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Art. 25. El estado planeará, conducirá, coordinara y orientara la actividad económica nacional, y llevara a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta constitución. La ley alentará y protegerá la actividad económica que realicen los particulares y proveerá las condiciones para que el desenvolvimiento del sector privado contribuya al desarrollo económico nacional, en los términos que establece esta constitución¹⁶.

Art. 28. En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las practicas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a las prohibiciones a titulo de protección a la industria. No constituyen monopolios los privilegios que por determinado tiempo se concedan a los autores y artistas para la producción de sus obras y los que para el uso exclusivo de sus inventos, se otorguen a los inventores y perfeccionadores de alguna mejora.

2) Código de Comercio.

¹⁶Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Trillas. 12a Edición. México. 1996. p 17

Art. 3. Se reportan en derecho comerciantes.

II Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles¹⁷

3) Ley Federal de Competencia Económica¹⁸

Art. 1. Esta ley es reglamentaria del artículo 28 constitucional en materia de competencia económica, monopolios y libre concurrencia. Es de observancia general en toda la República y aplicable a todas las áreas de la actividad económica.

Art. 2. Esta ley tiene por objeto proteger el proceso de competencia y libre concurrencia, mediante la prevención y eliminación de monopolios, prácticas monopólicas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados de bienes y servicios.

Art. 5. Tampoco constituyen monopolios las asociaciones de trabajadores constituidas conforme a la legislación de la materia para proteger sus propios intereses.

Tampoco constituyen monopolios los privilegios que por determinado tiempo se concedan a los autores y artistas para la producción de sus obras y los que para el uso exclusivo de sus inventos y perfeccionadores de alguna mejora.

4) Ley General de Sociedades Mercantiles.

Art. 5. Las sociedades se constituirán ante notario y en la misma forma se harán constar con sus modificaciones.

5) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

¹⁷ "Código de Comercio y Leyes Complementarias". Editorial Porrúa. 61a edición. México. 1994 p p 1-2.

¹⁸ *Ibidem*: 665

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, formula y conduce políticas generales de la industria, comercio interior y exterior, precios y abastos de bienes y servicios del país. Tramita los registros de patentes, de modelos industriales, de marcas, de nombres comerciales, de licencias de uso etc., y publica estos registros en la Gaceta de Invenciones y Marcas¹⁹.

6) Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial

Esta ley tiene como objetivos importantes entre otros:

- Establecer las bases para las actividades industriales y comerciales del país que tengan un sistema permanente de perfeccionamiento, en cuanto a sus procesos y productos.
- Proteger la propiedad industrial y prevenir los actos que atenten contra de esta o que constituyan competencia desleal relacionada con la misma, estableciendo las sanciones y penas.

¹⁹ *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. Editorial Sista. Mexico. 1996. p p 147-148.

CAPITULO III

TRABAJO EN EQUIPO

3.1 INTRODUCCIÓN

3.2 DEFINICIÓN

3.3 DIFERENCIAS EN COMPARACIÓN CON LOS GRUPOS

3.4 TIPOS DE EQUIPOS

3.5 ETAPAS EN LA FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS

3.6 HABILIDADES DE LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO

3.7 ASIGNACIÓN DE PAPELES DENTRO DEL EQUIPO

3.8 COMO CONVERTIR A LA GENTE EN MIEMBROS DE UN EQUIPO

3.9 BENEFICIOS PRINCIPALES DE EL TRABAJO EN EQUIPO

3.10 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS

3.11 DESVENTAJAS DE USAR EQUIPOS

Capítulo 3. Trabajo en Equipo.

3.1 INTRODUCCIÓN.

En todos los sistemas económicos, el hombre debe producir los bienes y servicios esenciales para la vida. La bondad y cantidad de lo que produzcan dependen de los conocimientos, habilidad, creatividad, actitud y tecnología utilizados, además de la calidad de quienes administran los bienes.²⁰

De manera característica, la gente trabaja en grupos pequeños con funciones comunes y relacionadas entre si; cada integrante del grupo tiene una aspiración personal, un nivel de habilidades y una actitud hacia la tarea que desempeña.

Dado que la gente piensa, siente y responde de acuerdo con su individualidad, a veces no toma en cuenta los beneficios que pudiera obtener respaldando y cooperando con los demás para lograr un objetivo común.

En un ambiente de trabajo, los resultados obtenidos casi nunca se deben al talento de un solo individuo. Las acciones de los compañeros de trabajo y gerentes influyen en cada persona, y si la influencia es positiva, la persona tenderá a ser positiva. Lo mismo sucede

²⁰ Aguilar Alfonso Siliceo "Liderazgo para la productividad en México" Editorial Lámusa, México. 1992. Primera Edición. p 15.

con un grupo de trabajadores, cuando la influencia es negativa, tanto los individuos como los grupos tienden a ser menos productivos.

Desde el principio de los tiempos el hombre ha formado grupos. Estos proveen los cimientos para la vida en familia, la protección, las guerras, el gobierno, el entretenimiento y el trabajo. La conducta del grupo ha variado desde el caos total, a un éxito notable; pero cada vez es más evidente que los grupos alcanzan su mayor éxito al convertirse en unas unidades llamadas equipos.

En muchas organizaciones los gerentes parecen concentrarse con el desempeño del grupo y con frecuencia se debe a que no han pensado más allá de lo que se está logrando en lo que pudiera lograrse en circunstancias ligeramente diferentes.

Otros dirigentes usan el mismo número de personas, ejecutando tareas similares con la misma tecnología, y de alguna manera se las arreglan para mejorar el rendimiento de manera increíble al establecer un ambiente en donde todos están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos y trabajar juntos formando equipos.

Si se compara los equipos productivos con los grupos menos productivos, se verán diferencias importantes relacionadas con la aplicación de los conceptos sobre los equipos. El aumento en la productividad es uno de los resultados del trabajo en equipo²¹.

Durante los últimos años, la necesidad de poner más atención para incrementar la efectividad entre las personas que realizan actividades en el flujo de trabajo se ha venido reconociendo claramente²². Lograr aumentar la interdependencia entre la realización del trabajo y el flujo del mismo es un aspecto que las organizaciones no prestan mucha importancia a pesar que de esta manera los individuos y el trabajo pueden estar integrados.

²¹ Pfeiffer And Company, "*Aprendizaje Organizacional*." Editorial Prentice Hall, México 1996. p 154.

²² Aguilar Alfonso Síliceo, "*Capacitación y Desarrollo de Personal*", editorial Limusa Noriega Segunda Edición, 1992. p 114.

con crecientes resultados en la productividad y en la significación en el trabajo para todos los participantes.

Hace veinte años cuando compañías como Volvo, Toyota y General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, el hecho era noticia por que nadie más lo estaba haciendo. Hoy en día es exactamente lo opuesto. Es la organización que no utiliza equipos la que se ha convertido en noticia.

Los equipos se han convertido en una parte esencial de la forma en que se están desarrollando los negocios en las compañías como General Electric, AT & T, Motorola, Chrysler etc.

La evidencia sugiere que los equipos típicamente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia. Al reestructurarse las organizaciones para competir con mayor eficacia y eficiencia, han acudido a los equipos como una forma de utilizar mejor los talentos de sus empleados²³. La administración han encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reencontrarse y desbandarse con rapidez.

3.2 Definición de equipo

Un equipo es un conjunto de personas o de individuos que se unen para determinados propósitos en donde cada miembro tiene una función que desempeñar.

3.3 Diferencias en comparación con los grupos.

No son la misma cosa grupos que equipos.

²³ Pfeiffer And Company, *Op Cit.* p. 151.

El grupo son dos ó más personas, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar objetivos específicos. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad²¹. Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un trabajo conjunto. Su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro. No existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la sumatoria de los insumos.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales.

Estas definiciones ayudan a precisar por que tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. La administración esta buscando esa sinergia que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere mayor producción, sin que exista un incremento en los insumos.

3.4 Tipos de equipos.

Los equipos se pueden clasificar con base en sus objetivos, las tres formas más comunes de equipos que se encuentran en una organización son²²: a) Equipos solucionadores de problemas. b) Equipos autoadministrados. c) Equipos transfuncionales.

a) Equipos solucionadores de problemas.

²¹Ferrer Pérez, Luis. "Guía Práctica de Desarrollo Organizacional." Editorial Trillas, 2a Edición. México 1990. p 68.

²²Heitler And Company. *Op Cit* .p 152-154

Son grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas a la semana para analizar las formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo. Aquí los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da a estos equipos la autoridad para que implanten de manera unilateral alguna de las acciones que sugieren.

b) Equipos autoadministrados.

Generalmente están compuestos de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores, y esto incluye el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección, llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno evalúe el desempeño de los otros.

c) Equipos transfuncionales.

Están compuestos de empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea.

Son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.

3.5 Etapas en la formación de los equipos

Los equipos al constituirse pasan por un periodo de definición que va desde la inestructura hasta la estructura con etapas de tensión que lo llevan a la madurez. Las etapas son las siguientes²⁶:

²⁶ Pérez Ferrer Luis. *Op Cit* p. 78.79.

Etapa de prueba.- Es un periodo de ansiedad, incertidumbre, búsqueda de normas y desconfianza constante. Las personas observan detenidamente en busca de reglas que guíen su comportamiento. Cualquier variación contra lo esperado genera desconfianza. Los individuos se cuestionan la importancia del equipo y observan atentamente por si existiera algún peligro a su intimidad e individualidad.

Conforme pasa el tiempo evolucionan a una etapa de clarificación donde hay una búsqueda hacia complementar las necesidades individuales a través de otros. Se van definiendo los roles. En ocasiones surge el exhibicionismo de algunos miembros. El líder es generalmente un líder autocrático que controla la situación evitando la ansiedad, tomando decisiones unilaterales en un medio de gran incertidumbre.

Etapa de pelea interna.- Durante esta etapa se identifican las personas que han aceptado y dependen del líder. También surgen los contradependientes que no aceptan al líder aunque requieren de éste. Se reconoce en cada uno de los miembros la posibilidad de ocupar el lugar del líder, por lo que se presenta la lucha entre iguales. Los miembros observan y realizan pruebas de lealtad. Algunos miembros pueden querer ser líderes lo cual plantea una conflictiva de poder.

Etapa de organización.- Poco a poco mejora el clima y se crea un sentido de pertenencia. Se busca la aceptación unánime y se niegan los conflictos. El grupo se da cuenta de su poder destructivo y prefiere buscar la unidad. El grupo pasa por una etapa de "encantamiento".

Etapa de integración.- Se crea un mayor involucramiento, se hablan las diferencias y en forma progresiva y lenta el equipo logra una cercanía más madura. El sentido de estar en un grupo y obtener beneficios de él es un valor predominante. Algunos grupos oscilan durante mucho tiempo entre esta etapa y las anteriores.

Los administradores necesitan comprender las fortalezas de cada individuo y lo que este puede aportar a un equipo, seleccionar a los miembros con esto en mente y realizar las asignaciones de trabajo que se ajusten a los estilos preferidos de los miembros de el equipo²⁷. Al igualar las preferencias individuales con las exigencias del papel del equipo, los administradores aumentan la probabilidad de que los miembros del equipo lleguen a trabajar bien como conjunto.

3.6 Habilidades de los miembros de un equipo.

Para desarrollarse efectivamente un equipo requiere de tres tipos diferentes de habilidades²⁸. En primer lugar necesita **personas con experiencia técnica**. En segundo lugar necesita **personas con habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, capaces de identificar los problemas, generar alternativas y tomar las soluciones adecuadas**. Por último los equipos necesitan **personas que tengan la capacidad de ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, solucionar conflictos y otras habilidades interpersonales**.

Ningún equipo puede alcanzar su potencial de desempeño sin contar con los tres tipos de habilidades, es crucial la mezcla correcta, demasiado de una habilidad y poca de otra dará como resultado un desempeño inferior de el equipo.

3.7 Asignación de papeles dentro de el equipo.

Como es conocido las personas difieren en términos de los rasgos de su personalidad y que su desempeño mejora cuando se les coloca en puestos compatibles con sus personalidades. Lo mismo sucede con los equipos de trabajo. Los equipos tienen diferentes necesidades y se debe seleccionar a las personas que van a integrarlo con base

²⁷ Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Capítulo Reclutamiento y Selección de Personal. 4a Edición, Editorial Trillas, México 1990, p 256.

²⁸ Pfeiffer And Company, *Op Cit* p. 160

en sus personalidades y preferencias. Para ello se han identificado 9 papeles potenciales de equipo que a la gente le gusta desempeñar²⁹.

1) Creadores-Innovadores. Estas son personas por lo general imaginativas y buenas para iniciar ideas y conceptos. Son independientes y trabajan a su propio ritmo y estilo.

2) Exploradores-Promotores. Son personas que gustan de adoptar ideas nuevas. Son buenas para tomar ideas de los creadores-innovadores y encuentran los recursos para promover esas ideas.

3) Asesores-Desarrolladores. Estas personas tienen fuertes habilidades analíticas. Su mejor momento se da cuando se les presenta varias opciones diferentes para su evaluación y análisis antes de que se tome una decisión.

4) Impulsores-Organizadores. Son personas que les gusta establecer los procedimientos de operación, fijan metas, establecen planes, organizan a la gente para que las ideas se vuelvan realidad y se hagan en el tiempo establecido.

5) Finalizadores-Productores. Estas personas también se preocupan por los resultados. Su papel se enfoca en insistir que se cumplan las fechas límite y asegurarse de dar seguimiento a todos los compromisos.

6) Controladores-Inspectores. Tienen una gran preocupación por establecer y verificar que se cumplan las reglas y los reglamentos, se aseguran de los detalles y evitan que se realicen imprecisiones.

²⁹ *Ibidem* p. 160-161.

7) **Defensores-Mantenedores.** Tienen fuertes convicciones acerca de la forma en que se deben de hacer las cosas. Defenderán y pelearan las batallas del equipo con las personas externas y brindan un fuerte apoyo a los miembros internos.

8) **Reporteros-Consejeros.** Son buenos oidores y no tienden a imponer su punto de vista sobre las demás personas. Desempeñan el importante papel de estimular al equipo para buscar información adicional antes de tomar decisiones.

9) **Vinculadores.** Los vinculadores tratan de comprender todos los puntos de vista. Son coordinadores e integradores. Reconocen las diversas contribuciones que pueden realizar los diversos miembros de el equipo y procuran integrar a la gente.

3.8 Como convertir a la gente en miembros de un equipo.

Los siguientes párrafos resumen las principales opciones que los administradores tienen para convertir a la gente en miembros de un equipo³⁰.

Selección. Algunas personas ya tienen las habilidades interpersonales que se requieren para ser miembros eficaces de un equipo.

Cuando se contrata a miembros de un equipo, además de las habilidades técnicas requeridas para desempeñar el puesto, debe tenerse cuidado para verificar que los candidatos puedan desempeñar sus papeles de equipo, así como los requerimientos técnicos. Pero muchos candidatos al puesto no tienen habilidades de equipo. Esto es especialmente cierto para aquellos que se socializaron al rededor de las contribuciones individuales.

³⁰ Maddux B. Robert. "Como Formar Equipos de Trabajo." Traducido por Dr. Hector Tejera. Editorial Iberoamericana. México, 1994, p. 45.

Cuando se encuentran con candidatos así, los administradores tienen básicamente tres opciones. Los candidatos pueden capacitarse para convertirse en miembros de equipo. Si esto no es posible o no funciona, las otras dos opciones son transferir al individuo a otra unidad dentro de la organización, en la que no haya equipos (en caso de que exista esa posibilidad), o no contratarlos.

En las organizaciones establecidas que deciden rediseñar los puestos al rededor del trabajo en equipo debe esperarse que algunos empleados se resistan a convertirse en miembros de equipo y el esfuerzo de capacitarlos puede ser inútil³¹. Desafortunadamente, dichas personas suelen convertirse en hajas causadas por el enfoque de dichos equipos.

Capacitación. Si vemos estos con mayor optimismo, una gran proporción de las personas que han crecido en un ambiente que da importancia a los logros individuales puede capacitarse para convertirse en miembros de un equipo³².

Los especialistas de capacitación conducen ejercicios que permiten que los empleados experimenten la satisfacción que puede proporcionar el trabajo en equipo. En general, ofrecen talleres para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades en la solución de problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos y de entrenador.

Recompensa. El sistema de recompensas necesita modificarse para estimular los esfuerzos cooperativos más que los competitivos. Las recompensas se estructuran para devolver un incremento porcentual de las utilidades a los miembros del equipo con base en el logro de las metas de desempeño del mismo.

Las promociones, los incrementos de sueldo y otras formas de reconocimiento deben darse a los individuos en la medida en que son eficaces³³, como miembros que colaboran en un equipo. Esto no significa que la contribución individual se pase por alto, sino que se

³¹ Pfciffer And Company, *Op Cit* p. 165

³² Madhus B. Robert. *Op Cit*, p 45.

³³ Arias Galicia Fernando, *Op Cit* p. 328.

balancea con las contribuciones generosas al equipo. Ejemplos de comportamientos que deben ser premiados incluyen capacitar a nuevos colegas, compartir información con compañeros del equipo, ayudar a resolver los conflictos del equipo y adquirir nuevas habilidades que el equipo necesita y que le hacen falta.

Por último, no olvide las recompensas intrínsecas que los empleados pueden recibir del trabajo en equipo. Los equipos proporcionan camaradería. Es estimulante y satisfactorio ser parte integral de un equipo exitoso. La oportunidad de participar en el desarrollo personal y de ayudar al crecimiento de los compañeros del equipo puede ser una experiencia muy satisfactoria y gratificante para los empleados.

3.9 Beneficios principales del trabajo en equipo.

Mayor motivación de los empleados. Los equipos de trabajo destacan el involucramiento del empleado. Hacen que los puestos sean más interesantes, ayudan a los empleados a satisfacer sus necesidades sociales. También crean presiones sociales sobre los holgazanes para que ejerzan mayores niveles de esfuerzo con el fin de permanecer con buena aceptación delante del equipo, es probable que los individuos se desempeñen mejor cuando están en presencia de otras personas.

Niveles más elevados de productividad. Los equipos tienen el potencial una sinergia positiva, en años recientes, la introducción de los equipos en la mayoría de las organizaciones ha estado asociada con recortes en el personal. Lo que ha hecho la administración es utilizar la sinergia positiva para conseguir la misma producción, o mayor, con menos personal. Esto se traduce en niveles más elevados de productividad.

Mayor satisfacción del empleado. Los empleados tienen necesidades de afiliación, trabajar en equipos puede llegar a satisfacer esta necesidad, incrementando las interacciones de los trabajadores y creando camaradería entre los miembros del equipo.

Aún más, las personas que forman parte del ambiente de un equipo satisfactorio enfrentan mejor la tensión y disfrutan más sus puestos.

Un compromiso común con la metas. Los equipos estimulan a los individuos para que sublimen sus metas individuales en favor de las del equipo. El proceso de desarrollar un propósito común, su compromiso con dicho propósito y el acuerdo de metas específicas combinado con las presiones sociales que ejerce el equipo, dan como resultado una alta unidad de compromiso con las metas del equipo.

Una mejor comunicación. Los equipos autoadministrados crean dependencias interpersonales que exigen que los miembros interactúen considerablemente más que cuando trabajan solamente en sus puestos. De manera similar, los equipos transfuncionales crean dependencias interfuncionales e incrementan la comunicación en toda la organización.

Mayores habilidades para el puesto. El establecimiento de los equipos casi siempre conlleva una mayor capacitación en cada puesto. Por medio de esta capacitación, los empleados fortalecen sus habilidades técnicas, de toma de decisiones e interpersonales.

Flexibilidad organizacional. Los equipos se enfocan en procesos, más que en funciones. Estimulan la capacitación transversal, de manera que unos miembros puedan desarrollar los puestos de otros, y la ampliación de las habilidades. No es raro que la compensación de los equipos se base en el número de habilidades que ha adquirido uno de los miembros. Esta ampliación de las habilidades aumenta la flexibilidad organizacional. Se puede reorganizar el trabajo y a los obreros asignados, según sea necesario para satisfacer el cambio de condiciones³⁴.

³⁴ Pfeifer and Company. *Op Cit.* p. 168

Existen factores, obviamente de contingencia, que influyen en la situación y el éxito de los equipos. Algunos ejemplos podrían ser las tareas que se benefician de combinación de habilidades múltiples; cuando el mercado está dispuesto a pagar una prima por una calidad mejorada o innovación; con empleados que valoran un aprendizaje continuo y disfrutan de tareas complejas, y donde las relaciones obrero patronales ya tienen una fuerte base de confianza mutua³⁵. No obstante no podemos pasar por alto la realidad de que el movimiento de equipos tiene actualmente un ímpetu y refleja la creencia de que la administración de los equipos puede tener éxito en una amplia gama de ambientes.

3.10 Características de los equipos efectivos.

Los equipos de trabajo están influidos por múltiples aspectos que afectan constantemente su desarrollo.

Doce características muestran los recursos y situaciones en la vida de los equipos.

a. Liderazgo apropiado.- El líder es determinante en la formación y modalidad de trabajo de un equipo. De las teorías más aceptadas en el campo del liderazgo es la que señala que no existe un estilo determinado que funcione para todos los grupos en todo momento, sino que el líder efectivo debe variar su orientación en función de la situación y las necesidades del grupo. El liderazgo dentro de un equipo es generalmente participativo para permitir que los individuos se comprometan y se integren en una unidad.

b. Membresía capacitada.- Los individuos deben estar calificados para poder contribuir a la mezcla de habilidades y características necesarias para el logro de los objetivos.

c. Compromiso hacia el equipo.- Los miembros del equipo tienen un sentido de compromiso hacia los objetivos y las metas. Desean dar su energía personal para construir

³⁵ Pérez Ferrer Luis. *Op Cit.* p. 86.

el equipo y apoyar a otros miembros. Cuando un miembro trabaja fuera del equipo, tiene un sentimiento de pertenencia y representa al grupo.

d. Clima constructivo.- Las personas se sienten relajadas y capaces de ser directas y abiertas en la comunicación. La confianza y apertura son indispensables para crear un clima constructivo en el cual se busca aprender de los errores.

e. Preocupación por el logro. El equipo tiene claro cuáles son sus objetivos y los siente como algo valioso y factible de alcanzar. La energía se emplea principalmente en la obtención de resultados y el desempeño del grupo se revisa frecuentemente para encontrar los puntos donde se puede mejorar.

f. Claridad de los roles corporativos.- El equipo tiene claro cuál es el rol de cada individuo y cómo deben ser sus contribuciones para el logro de los objetivos.

g. Métodos efectivos de trabajo.- El equipo desarrolla formas efectivas de trabajo y sistematizadas para resolver los problemas conjuntamente.

h. Procedimientos del equipo bien organizados.- Los retos están claramente definidos y los patrones de comunicación bien desarrollados, al igual que los procesos administrativos que apoyan al logro de las metas.

i. Crítica sana.- Los errores y las debilidades del equipo y de los individuos son examinadas sin ataques personales para permitir que el grupo aprenda de su propia experiencia.

j. Individuos bien desarrollados.- El equipo promueve el crecimiento personal de todos los miembros, beneficiándose tanto el equipo como los individuos.

k. Gran capacidad creativa.- El equipo tiene capacidad para proporcionar nuevas ideas a través de las interacciones de sus miembros. Estas innovaciones son recompensadas y sobre todo puestas en práctica.

l. Relaciones positivas entre equipos.- Las relaciones con otros equipos son sistemáticamente desarrolladas para proporcionar un contacto personal y abierto, permitiendo al grupo ser permeable al medio ambiente y aprender de las experiencias de otros¹⁶.

3.11 Desventajas de usar equipos.

La utilización de equipos no es una panacea, tiene una aplicación específica. Algunas de las desventajas de utilizar equipos son:

1. Más costosos.- Cuando se calcula el costo por hora de cada uno de los participantes a una junta contra los resultados obtenidos se podrá observar que los equipos requieren una alta productividad para ser un médico efectivo de trabajo.

2. Se presentan luchas de poder.- Los equipos al integrarse definen roles que los miembros cuestionan. El inicio de la integración de un equipo generalmente se caracteriza por la incertidumbre sobre los roles que se asumirán y la lucha por el liderazgo.

3. Se toma más tiempo en las decisiones.- Las decisiones de equipo por la cantidad de aportaciones (y que en ocasiones se contraponen) requiere de mayor tiempo. Las decisiones de equipo se utilizan cuando no existe una urgencia y se requiere del compromiso de todos los miembros involucrados.

4. No siempre son idóneos los líderes y los integrantes.- Uno de los errores típicos en las organizaciones es el de constituir equipos con el personal que no tiene poder sobre las decisiones o que no está involucrado en el proceso. Los equipos deben ser cuidadosamente

¹⁶ Pfeiffer and Company: *Op Cit.* p 180.

seleccionados en función de la tarea y una vez logrados los resultados planteados deben desaparecer

5. Se requiere capacitación adicional.- Los equipos requieren de una preparación sobre procesos de trabajo y solución de problemas en equipo para lograr resultados óptimos.

6. Es necesaria más coordinación.- Los equipos requieren de individuos que coordinen las acciones de los miembros y concilien los tiempos de reunión. Es necesario que uno o varios individuos se dediquen a realizar el seguimiento a las acciones y soluciones planteadas por el equipo³⁷.

³⁷ Pfeifer and Company . *Op Cit* p. 184

CAPITULO IV

ENTRENAMIENTO

4.1 INTRODUCCIÓN

4.2 MARCO LEGAL DEL ENTRENAMIENTO.

4.3 EL ENTRENAMIENTO Y SU IMPORTANCIA.

4.4 RAZONES POR LAS QUE EL ENTRENAMIENTO ES IMPORTANTE.

4.5 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

4.6 MÉTODOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

4.7 TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO

4.8 EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO.

4.9 MANUALES DE ENTRENAMIENTO.

4.10 INFRAESTRUCTURA PARA EL ENTRENAMIENTO.

4.11 MEDIOS AUXILIARES DEL ENTRENAMIENTO.

Capítulo 4 Entrenamiento

4.1 Introducción.

Conforme el hombre fué inventando sus herramientas, sus armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Ya sea que el hombre haya inventado estas facetas de la civilización o simplemente tropezado con ellas, el asunto no tiene mayor significación. Lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidas al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, por medio de signos y por medio de palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora se llama entrenamiento. Cuando este mensaje fué recibido por otro hombre, de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos o habilidades fueron transferidos. Conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente, se vuelve más crítica la necesidad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en la organización sino también para lograr mayor autosatisfacción de los empleados considerados individualmente. Se ha llegado a aprender y a comprender que lo que es beneficioso para la organización lo es también, a largo plazo para la gente.

Las personas más satisfechas con su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades para hacer contribuciones realistas e identificables a sus organizaciones.

El entrenamiento tiene cada vez mayor importancia dentro de las actividades de una organización. No se puede esperar que las escuelas y universidades preparen personal para tareas específicas, esto queda como responsabilidad de las empresas que los emplean. Las organizaciones que no cuentan con actividades de entrenamiento dirigidas están, simplemente, dejando que los empleados adquieran el conocimiento y la habilidad para realizar sus funciones, como a cada uno le parezca. Este procedimiento es desorganizado y, por lo tanto, fortuito. Mediante entrenamiento dirigido la empresa tiene oportunidad de emplear conocimientos, habilidades y aptitudes que le son útiles a ella y al empleado mismo. Constantemente se está incrementando la necesidad de un esfuerzo continuo en cuanto a entrenamiento. Los conocimientos y las habilidades en muchas áreas se anticuan hoy en día de manera acelerada. Los avances tecnológicos pueden causar que muchas habilidades se vuelvan obsoletas aun en unos cuantos años. Además, el progreso de un individuo dentro de una organización, hacia nuevos niveles de responsabilidad, requiere continuamente nuevas habilidades y conocimientos.

4.2 Marco legal de el entrenamiento.

El marco legal sobre el cual se encuentra sustentado el entrenamiento en nuestro país se encuentra en:

- - La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- - La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- - La Ley Federal del Trabajo

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Titulo Sexto

Del trabajo y de la prevision social

Art. 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto se promoverán la creación de empleos y la organizacion social para el trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán³⁸

A. Entre los obreros jornaleros, empleados, domésticos, artesanos, y de manera general, todo contrato de trabajo.

FRACCIÓN XIII. “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria (Ley Federal del trabajo), determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.”

FRACCIÓN XXXI. “También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas, contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores³⁹”

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Art. 40. Ala Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

³⁸ “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”. Editorial Trillas. 12a Edición. México. p 164

³⁹ *Ibidem.* p 164

FRACCIÓN VI. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos de país, en coordinación con la secretaria de educación pública.⁴⁰

Ley Federal del Trabajo.

Art. 3 El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguran la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia⁴¹.

Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Art. 7. En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

Art. 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberán contener entre otras cosas.

⁴⁰ "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal", Editorial, Sista, México, 1996, p 30, 31.

⁴¹ "Ley Federal del Trabajo", Editorial Porrúa, México, 1996, p 7, 11.

FRACCIÓN VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

Art. 132. Son obligaciones de los patrones:

FRACCIÓN I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos⁴².

FRACCIÓN XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

FRACCIÓN XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley.

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

Art. 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

⁴² *Ley Federal del Trabajo, Op. Cit.* p. 22

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

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

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

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

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de una nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153-G. Durante el tiempo en que el trabajador de nuevo ingreso que requiera de capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

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

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de aptitud que sean requeridos.

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

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

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

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de Capacitación y Adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

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

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

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

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

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

Art. 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Art. 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme el cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Art. 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y

adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

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

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

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.

Art. 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán de cumplir con los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y el número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y

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

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

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

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

Art. 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y

presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

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

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

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

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

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

4.3 EL Entrenamiento y su importancia.

El gerente de cualquier nivel, ya sea que tenga su propio negocio o que trabaje para alguna empresa, deberá de supervisar gente. Si lo hace correctamente todos saldrán

beneficiados y el recibirá el crédito por haber realizado bien su trabajo. Si por el contrario, la supervisión de los empleados no se hace de manera efectiva, nadie saldrá beneficiado y la culpa recaerá en la gente⁴³. En el trabajo, la tarea de dirigir personas no es fácil, ya que los empleados, como seres humanos, son muy complejos. Sin embargo, éstos no podrían desempeñar bien su trabajo independientemente de la dificultad que implique, o del desempeño que pongan hasta que sepan qué hacer y como deben de hacerlo. Un programa de entrenamiento bien desarrollado deberá enfocarse a esos dos aspectos.

¿Por que es importante el entrenamiento?

Un gerente siempre está muy ocupado y tiene muchas cosas que hacer; solo hay tiempo para las actividades más importantes y de mayor prioridad, como son el monitoreo de las ventas, el desarrollo de programas de publicidad, el control de calidad, los costos de producción, los costos de la mano de obra, los desperdicios, etc.; su principal preocupación se centra en el control y optimización de esos aspectos tan importantes para la empresa.

Un gerente debe realizar varias actividades a la vez y todas ellas son importantes. Sin embargo, nada es más importante que el entrenamiento.

A continuación se mencionan algunas razones por las cuales el entrenamiento es muy importante en cualquier empresa⁴⁴.

Ahorra dinero. Si los empleados saben hacer el trabajo en la forma correcta, los costos se reducen y las ganancias aumentan, al reducir los errores en la producción de un producto o servicio, los desperdicios en materias primas se minimizan, y no es necesario pagar horas extraordinarias para reponer los errores en la producción.

⁴³ Zaccarelli Hernán E. "Entrenamiento de Gerentes como Capacitadores". Iberoamericana, México, 1993 P.2.

⁴⁴ Zaccarelli Hernán E. *Op Cit* p.p. 2-4.

Conserva empleados. Los empleados que saben trabajar de acuerdo con las expectativas de su jefe (Gerente o Supervisor), estarán menos preocupados y la rotación de personal disminuirá. Cuando los empleados están seguros de la calidad de su trabajo ellos no tienen problemas con su permanencia dentro de la empresa por que saben que cumplen con los estándares. Generalmente el índice de rotación de personal de una organización indica el nivel de moral de trabajo de la misma, ya que de este depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano. Salvo excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal. En nuestro medio se considera que entre el 5% y el 15% son índices aceptables de rotación de personal.⁴⁵

Ahorra de tiempo. Un personal bien capacitado promoverá la eficiencia y lograra ahorrarle tiempo al gerente y a los empleados, al hacer bien su trabajo no habrá necesidad de hacer correcciones o quedarse más tiempo a trabajar.

Reduce las preocupaciones del personal. Los empleados bien capacitados y entrenados están mejor preparados y cuentan con más oportunidades de ascenso, el cual puede significar mejores niveles de vida al incrementar sus ingresos.

Mantiene las relaciones. Los gerentes que se interesan por sus empleados y que les brindan un entrenamiento de mucha calidad, los ayudan a elevar su espíritu de equipo.⁴⁶

4.4 Razones por las que el entrenamiento es importante.

Pocas personas que se encuentran en una posición de dirigentes pueden decir que son las únicas responsables de lo que han obtenido. Obviamente alguien los ayudó. Alguien que sabía los objetivos de la organización y del individuo, y que estuvo dispuesto a hacer algún esfuerzo en satisfacción de ambos, participó en la obtención de las metas y objetivos que se planearon.

⁴⁵ Reyes Ponce Agustín. *Administración de Persona*. Editorial Limusa. México. 1989. p 154

⁴⁶ Zaccarelli Hernán E. *Op Cit.* p. 4.

Quizás esta acción tan sutil, tan natural, tan bien organizada o entrelazada en el tejido de sus relaciones, que solo es visible contemplándola retrospectivamente. Los gerentes que tienen esta clase de impacto sobre los miembros de su equipo, reconocen que la relación de ayuda es fundamental para el desarrollo de una organización sólida

En este papel de ayudar a los demás a crecer y ajustarse, el gerente es un entrenador. El o ella brindan guía y respaldo, pero saben que el empleado también debe ayudarse a sí mismo.

El gerente no solo debe comprender que la ayuda es una función básica de la supervisión, si no que también debe permitir que los miembros del equipo sepan que el o ella están disponibles y desean ayudarles. Algunas veces esa ayuda viene en forma de respaldo y comprensión; a veces solo consiste en saber escuchar y reflexionar, pero sobre todo, el entrenamiento significa presentar retos a los demás, delegar responsabilidades, dar la oportunidad de participar, de crecer y desarrollarse aprendiendo de sus propios éxitos y sus propios errores¹⁷.

Los dirigentes dedicados a entrenar no ven esta función como un lujo que puede hacerse cuando hay tiempo para ello, si no como una necesidad absoluta; por que han visto que los resultados que se obtienen cuando se alienta a los empleados a utilizar todas sus posibilidades¹⁸. Han visto los frutos del aumento en el rendimiento y han apreciado el esfuerzo dado a la organización cuando los individuos comienzan a mostrar su competencia y a mejorar sus contribuciones al equipo.

4.5 Determinación de las necesidades de entrenamiento.

Se necesita determinar las necesidades de entrenamiento por varias razones:

¹⁷ Zaccarelli Hernán E. *Op Cit.* p 63.

¹⁸ Aguilar Alfonso Silicco *Op Cit.* p

1. Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
2. Por que el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual.
3. Por que todas las personas normales, independientemente en su lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo harán un buen trabajo si tienen la oportunidad, misma que se dé en parte cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes.
4. Por que se puede desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo.

Básicamente, las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería de suceder ahora o en lo futuro. Si hay diferencia, ésta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento. La herramienta perfecta para encontrar esa clave es el estándar o punto óptimo de realización del trabajo. El "estándar" es una aseveración, de preferencia puesta por escrito, que describe las condiciones que existirán cuando el trabajo sea hecho adecuadamente. Todo trabajo tiene un punto óptimo. Los puntos óptimos de realización de un trabajo se pueden expresar en términos que se prestan a una medida objetiva. Los puntos óptimos de trabajos administrativos, a menudo se expresan como idénticos a los objetivos del sector de la organización de las que ese determinado gerente es responsable. Las necesidades de entrenamiento pueden ser determinadas como sigue:

1. Las que tiene un individuo.
2. las que tiene un grupo.
3. las que requieren solución inmediata.
4. Las que demandan solución futura.
5. Las que la compañía puede resolver por si misma.
6. Las que precisan instrucción fuera del trabajo.

- 7. Las que requieren actividades formales de entrenamiento
- 8. Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- 9. Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

4.6 Métodos para determinar necesidades de entrenamiento.

Existen actualmente muchos modos y métodos para determinar las necesidades de entrenamiento, todos tienen sus ventajas y sus desventajas. Cada uno debe de ser adaptado a la situación específica. Se pueden usar solos o combinados. A continuación se mencionan algunos de los más importantes y usados⁴⁹.

a) Análisis de una actividad.

Uno de los modos de incrementar la productividad es mantener al mínimo el número de pasos que se deben dar para producir un artículo o un servicio. Después, hay que estar seguros de que cada paso transcurre en el más corto lapso, con la menor cantidad de dinero y el mínimo esfuerzo. El procedimiento es sencillo:

1. Enliste en secuencia lógica los pasos necesarios para producir un artículo, un servicio o una de sus partes, esto demanda mucha atención al detalle.

Crítique severamente cada paso. ¿Todavía lo necesitamos? ¿Lo podemos cambiar por otro? ¿Lo podemos simplificar? ¿Que nuevo conocimiento o habilidad requieren?

b) Análisis de equipo.

Una nueva pieza de equipo o la modificación del antiguo pueden llevar consigo la necesidad de una nueva capacidad manual o un nuevo conocimiento, o un nuevo entendimiento por parte del supervisor y los operadores. Por ello se debe preguntar:

1. ¿De qué modos el nuevo equipo o el modificado será distinto?

⁴⁹ Craig L. Robert. *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Traducido por Ing. Manuel Aburto Jiménez. Editorial Diana. 12a Edición, México 1991. p p 33-34

2. ¿Que capacidades o conocimientos presupone?
3. ¿Quiénes lo necesitan?
4. ¿Cuándo lo necesitan?
5. ¿Qué nuevas actitudes son deseables en todas las personas que están relacionadas con el cambio de equipo?

c) Análisis de problemas

La clave para encontrar las necesidades de entrenar pueden surgir del análisis de un problema operacional. El problema puede haber surgido en parte porque un individuo o un grupo no sabían bastante, o no tenían la suficiente habilidad, o no tenían el entendimiento necesario para manejar una situación imprevista en un momento dado. Para analizar el problema con miras al entrenamiento hay que hacer algunas preguntas con las clásicas partículas: qué, por qué, quién, cuándo, dónde y cómo. ¿Cuál es exactamente el problema? ¿Cuándo empezó? ¿Qué clase de conocimiento faltó? Cuando se analiza el problema con miras al entrenamiento, las ideas o sugerencias de los empleados pueden ser muy útiles. busque esta ayuda. Es una muy buena manera de asegurarse del valor de su solución.

d) Análisis del comportamiento.

Las claves del entrenamiento pueden surgir del analisis de una conducta no típica del individuo o del grupo. El ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, irritabilidad, resistencia a la dirección, a la instrucción, etcétera, pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique entrenamiento.

e) Análisis de la organización.

Los defectos de la organización afectan la actuación del individuo y de los grupos. Cuando no se llega a las metas, hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de autoridad

confusa, recompensa arbitraria, vaguedad de objetivos, ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas; entonces hay también baja moral y mala organización. El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de entrenamiento, sea personal o colectivo.

f) Evaluación del trabajo.

Para mejorar la productividad, cada día más organizaciones propician la evaluación formal, periódica, de la actuación individual en el trabajo. Para esto se desarrollan procedimientos específicos y se determinan puntos óptimos de realización de tareas que serán usados como puntos de comparación. Cualesquiera que sean los patrones y procedimientos para evaluar la tarea individual, el resultado es una indicación de las necesidades de crecimiento de la persona cuyo trabajo ha sido evaluado. La satisfacción de algunas de esas necesidades corresponde al entrenamiento. El individuo puede, entonces, iniciar actividades de autodesarrollo por su cuenta o por los medios que la compañía le llegue a proporcionar, o usar ambos a la vez.

g) Comités.

Los comités consultivos formados por personas responsables de una actividad de la organización, o con interés directo en ella, son ideales para ayudarnos a descubrir las necesidades de entrenamiento. Algunas compañías tienen comités consultivos de entrenamiento para toda la empresa. Otras los tienen para cada área de la capacitación: orientación, aprendizaje, ventas, oficinistas, capacitación técnica, capacitación a gerentes, capacitación a directores. Y en algunas más cada curso tiene su comité por separado. Estos grupos consultivos ayudan al entrenador a analizar los problemas operacionales con miras a la capacitación, a planear los cursos, a intervenir en la instrucción, o evaluar los resultados. Los miembros de estos comités deben ser cuidadosamente seleccionados y hay que estar seguros de que cada uno de ellos tiene un interés personal en el éxito de la

actividad por la cual el comité es responsable. El mismo entrenador puede ser consultor, y las necesidades irán indicando las personas que deban incluirse en estos grupos.

h) Comparación.

Para incrementar la productividad de la empresa muchas compañías emplean instructores de tiempo completo. Estos hombres y mujeres capaces y diligentes se dedican constantemente a inventar nuevas soluciones a los problemas operacionales, los cuales nacen de situaciones específicas muy diversas. Para resolverlas, los especialistas entrenadores inventan muchas veces métodos ingeniosos. A menudo comparten estos métodos con otros especialistas, al asistir a conferencias y asambleas relacionadas con la materia. Así el entrenador puede comparar lo que hace y piensa hacer su compañía con lo que hacen o han hecho las otras. Puede aprender nuevos medios de enfrentarse a problemas viejos y estar al día con las técnicas nuevas, evitando estancarse.

i) Consultores.

El empleo de especialistas externos a la compañía es una forma común de determinar necesidades de capacitación y también de satisfacerlas en formas originales. Hay muchos despachos de administración que ofrecen estos servicios. Es necesario ser cuidadoso al escoger la firma de consultores que se va a emplear. Quizá sea posible obtener recomendaciones de los especialistas de otras compañías que ya hayan experimentado este método. Los consultores externos usan una variedad de métodos al determinar las necesidades de entrenamiento: encuestas, cuestionarios, conferencias, entrevistas, análisis, y un especialista de entrenamiento, si la compañía cuenta con uno.

j) Consejo personal

Algunas veces el consejo personal consiste en discusiones del especialista en capacitación y la persona que está buscando los medios de mejorar el desempeño de sus tareas actuales o que desea prepararse a progresar. La discusión puede originar un acuerdo sobre los tipos de conocimientos, habilidades o comprensión que el empleado necesita. Durante la discusión posterior a la evaluación entre un supervisor y un subordinado, el primero tiene una oportunidad inmejorable para sugerir al segundo que se capacite. La evaluación se centra en la calidad del trabajo, así que al discutir esta evaluación las necesidades de desarrollo del empleado resultan obvias. El consejo personal genera, por sí mismo, necesidades de entrenamiento.

4.7 Técnicas de entrenamiento.

A) Instrucción en el trabajo.

La capacitación es un proceso universal que sucede todo el tiempo y en todos los lugares. Parte de este entrenamiento está planeado y programado, pero se puede asegurar que el mayor porcentaje del entrenamiento que tiene lugar en una compañía típica es casual, no planeado, no controlado. La gerencia quedaría muy sorprendida si se enterara de cuánto aprenden los miembros de la organización de esa forma. La necesidad de tratamiento "sobre la marcha" o entrenamiento en el trabajo, puede deducirse fácilmente de la observación de los informes de producción, análisis de costos, reportes del control de calidad, estadísticas de cambio de personal, datos sobre quejas y protestas de los clientes. El problema que se presenta es cómo poder mejorar esas situaciones. A continuación se mencionan los pasos a seguir en este método:

Cómo instruir

1.- Prepare al trabajador:

- a) Haga que se sienta cómodo. Muchos trabajadores se sienten ansiosos, tensos, preocupados y tendrán que relajarse antes de empezar a recibir el entrenamiento. El instructor podrá lograr eso teniendo una actitud tranquila, cordial, amistosa.
- b) Defina el trabajo que va a desempeñar. Diga sencillamente "El trabajo que vamos a desempeñar es" tan clara y concisamente como sea posible, como el título de un libro.
- c) Averigüe lo que el sujeto ya sabe del trabajo. Haga preguntas específicas acerca de la operación específica sobre la que versa la instrucción. Cuando el sujeto afirme que conoce el trabajo hágale preguntas que le permiten expresar todo lo que sabe.
- d) Gánese el interés del sujeto. Todo trabajo tiene puntos de interés para alguien. No presente el trabajo de modo que sean más notables los aspectos desagradables, tampoco es necesario hablar mucho de los positivos.
- e) Cuide la posición. Coloque al sujeto en la mejor posición para que pueda ver la operación claramente, lo importante es que el trabajador perciba todos los detalles del trabajo.

2.-Presente la operación.

- a) Diga, demuestre, ilustre. Decir y demostrar no es suficiente. El método correcto combina decir, demostrar e ilustrar al mismo tiempo.
- b) Presente el material paso a paso. Esto permite una secuencia ordenada en la mente del sujeto.
- c) Subraye los puntos clave. No sólo mencione los detalles importantes, sino enfaticelos, usted debe estar seguro de que el sujeto comprendió perfectamente.
- d) Instruya con claridad, paciencia y cabalmente. Esa frase se refiere a la actitud personal del instructor durante la instrucción, y que deberá mostrar su propia sinceridad y amistad para que el sujeto permanezca dentro del marco de referencia en que debe recibir la instrucción.
- e) No se pase del límite que el sujeto pueda aprender. La experiencia demuestra que hay ciertos tipos de trabajo que deben ser presentados globalmente, mientras que hay otros

que deben ser divididos en unidades pequeñas para poderlos presentar convenientemente al sujeto.

f) Resuma y repase la operación. Esta es una de las partes más valiosas del método de instrucción, nunca hay que omitir el repaso.

3.- Deje que el trabajador desempeñe la tarea.

Esta es la parte de prueba del plan, se pide al sujeto que realice la operación y el instructor se asegura de que ha comprendido todo, se subraya con insistencia el orden en que se debe hacer el trabajo, con el propósito de reforzar los patrones de memoria.

4.- Inspección.

Este es el procedimiento seguido por el supervisor al ir de la instrucción a la supervisión regular.

a) Déjelo sólo. Esto le dará un respiro mediante el cual podrá sentir el trabajo y el ambiente que lo rodea.

b) Estimule al sujeto a hacer preguntas. En esta etapa de la instrucción el instructor debe considerar bienvenida a cualquier pregunta. El hecho de que el instructor solicite preguntas es una manera cortés de estimular al sujeto a que explique todo el proceso que se le ha enseñado.

c) Abandónelo paulatinamente. Deje al sujeto cada vez más tiempo sólo según lo permitan las circunstancias y lo garantice el nuevo trabajador.

d) Continúe con supervisión normal. La necesidad de la prosecución cuidadosa de la instrucción a los trabajadores nunca termina, llega a ser parte de la supervisión y parte de las responsabilidades diarias del supervisor.

B) Método de clases.

La clase formal es uno de los más directos y antiguos métodos de instrucción, aunque muchos lo consideran anticuado o eclipsado por los nuevos sistemas de participación en grupo, sigue siendo uno de los medios más utilizados para instruir. La clase es una presentación preparada de conocimientos, información o aptitudes, cuyo propósito es que

otros entiendan o acepten el mensaje del que la imparte, las clases frecuentemente tienen el propósito de motivar, persuadir e influenciar las actitudes

1.-Ventajas y desventajas.

Ventajas

Más directa
 Más clara
 Mejor controlada por el instructor
 Ahorra tiempo.

Desventajas

Puede ser aburrida.
 Le falta participación al grupo.
 Requiere preparación cuidadosa
 Requiere habilidad oratoria

2.- Componentes de una buena clase.

- a) Debe motivar el interés del grupo. La introducción a la conferencia debe relacionar el valor del tema con los intereses del oyente.
- b) Debe estar bien organizada y ser clara . Cada punto deberá ser explicado con claridad ordenado en una secuencia con sus partes indicadas claramente y la transición entre punto y punto ser comprensible.
- c) Debe estar bien desarrollada. Asegurar de que el método y el material empleados son de máximo valor para el grupo.
- d) Debe estar bien presentado. Requiere que se establezca una relación de comunicabilidad entre el instructor y el oyente.

3.- Preparación de la clase.

Hay cinco pasos principales para preparar una clase.

- a) Analizar el grupo de oyentes.
- b) Determinar el propósito exacto que ha de cumplirse.
- c) Determinar cuáles son los puntos principales e investigarlos.
- d) Organizar los puntos y materiales.
- e) Desarrollar y sustentar los puntos.

4.- Presentación de la clase

A continuación se presentan algunas sugerencias para practicar y presentar la clase.

- a) Repase cada punto principal varias veces.
- b) Reduzca la guía a notas escritas sobre tarjetas ordenadas.
- c) Practique nuevamente mientras integra los auxiliares visuales.
- d) Planee y practique su introducción, estableciendo una relación cordial.
- e) Prepare el puente de transición entre la introducción y la entrada en materia.
- f) Module su voz y hable como si estuviese conversando.

C) Método de conferencias.

Este método implica un grupo de gente que busca ideas, examina y comparte datos e ideas, critica y prueba el procedimiento y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de un trabajo. Promueve y requiere la participación del individuo, pero no es y nunca debe ser una junta para charlar de manera oficial. Para poder utilizar la conferencia los participantes deben tener una plataforma de información y experiencia que los capacite a participar en la discusión, a entender y explicar la información, los datos y las experiencias sintetizados por el conductor de la conferencia.

Una conferencia es la asociación de experiencias y opiniones entre un grupo de gente que ha trabajado en relación con el problema. A través de la conferencia se pretende:

- 1.- Reunir hechos.
- 2.- Seleccionar y valorar estos hechos.
- 3.- Obtener decisiones de grupo.
- 4.- Desarrollar planes.
- 5.- Ejecutar planes.

Al preparar la conferencia se debe:

- 1.- Adquirir un conocimiento cabal del tema.
- 2.- Preparar un plan de discusión.
- 3.- Conocer perfectamente el plan.
- 4.- Tener suficiente material para distribuirlo a los miembros del grupo.

- 5.- Revisar que el salón de conferencias cuente con todo lo necesario.
- 6.- Estudiar el grupo.
- 7.- Prever incidentes y problemas que pudieran surgir.

4.8 Evaluación del entrenamiento.

Los gerentes esperan que sus departamentos arrojen muy buenos resultados y harán lo que sea por averiguar hasta qué punto es esto cierto. Sin embargo, cuando se trata de entrenamiento, aunque es posible que esperen buenos resultados, raramente harán un esfuerzo para medirlos. Sabemos que la evaluación es necesaria para mejorar programas y para eliminar los que sean poco efectivos. Existen pasos para la evaluación del entrenamiento y que son: reacción, aprendizaje, aptitudes y resultados.

1.-Reacción. El primer paso en el proceso de evaluación es medir las reacciones de los sujetos a los programas de entrenamiento. Es importante determinar cómo se siente la gente después de asistir a un programa, ya que en ocasiones se puede llegar a cancelar por el comentario de algún gerente. La reacción puede definirse como el grado en que los entrenados disfrutaron el programa de entrenamiento, es medir los sentimientos de los participantes. En esta fase la evaluación no mide ningún aprendizaje.

2.-Aprendizaje. Es importante reconocer que la reacción favorable a un programa no implica que haya habido aprendizaje. Se necesita mucho trabajo para planear el procedimiento de evaluación, para analizar los datos y para interpretar los resultados. Aprendizaje es: los principios, hechos y técnicas comprendidos y absorbidos por los sujetos. Con el fin de establecer un procedimiento que mida la cantidad de aprendizaje que un curso de entrenamiento provee se pueden utilizar dos métodos:

a)Método de desempeño en el aula.- Las demostraciones, práctica individual de lo que se enseña y discusiones después de una representación.

b) Método de pruebas escritas. En el caso de algunos cursos de entrenamiento es difícil medir el aprendizaje por lo cual lo más común es la prueba escrita. Se pueden conseguir algunas estandarizadas pero es más recomendable elaborar la propia evaluación. Es fácil ver que medir el aprendizaje es más difícil que medir la reacción al programa.

3.-Actitud. Para que una persona cambie su actitud en el trabajo debe llenar cinco requisitos:

- a) Querer mejorar.
- b) Reconocer sus debilidades.
- c) Trabajar en un ambiente favorable.
- d) Tener la ayuda de una persona hábil que comparta su interés.
- e) Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

La evaluación de los programas de entrenamiento en lo que respecta a la actitud en el trabajo es mucho más difícil que la evaluación de la reacción y el aprendizaje. Es necesario enfocar este problema desde un punto de vista más científico, por lo tanto:

*Debe de hacerse una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después del entrenamiento.

*La estimación deberá de hacerse a uno a mas grupos.

*Debe de hacerse un análisis estadístico para poder comparar los desempeños después del entrenamiento.

*Debe de hacerse después de tres meses para que los entrenados tengan la oportunidad de practicar lo que han aprendido.

4.-Resultados.- Los objetivos de un programa de entrenamiento se pueden expresar en términos de resultados como: reducción de cambios de personal, reducción de costos, incremento de eficiencia, reducción de quejas, aumento de calidad y cantidad de producción, mejoramiento de la moral, que se espera provocará los anteriores resultados.

Desde un punto de vista evaluativo, sería mejor evaluar los programas directamente en cuanto a sus resultados. Sin embargo, hay muchos factores que lo hacen esto muy difícil,

si no imposible en muchos tipos de programa. La evaluación de programas en cuanto a los resultados progresa muy lentamente sin embargo cada vez se hace más necesario tener que realizarlo.

4.9 Manuales de entrenamiento.

La preparación de manuales, guías de entrenamiento y esquemas son los mejores medios que la organización tiene para asegurar la preservación de las habilidades de sus trabajadores más capaces. Es vital en cualquier proceso organizado insistir en que estos reportes se preparen y después, cuando los métodos cambien (como deben cambiar), las secciones relativas del procedimiento sean revisadas. Algunas compañías han creado archivos maestros, con copias de cada operación, para los supervisores e instructores. Algunas compañías imprimen los procedimientos estándares en tarjetas que muestran los pasos y puntos que hay en la secuencia de una máquina en particular. Esas tarjetas se dan a los trabajadores como recordatorios después de que han sido entrenados por el método de los cuatro pasos. Algunas firmas instalan líneas especiales de entrenamiento dentro de la planta, en las que los entrenados pueden entrenar en las máquinas verdaderas sin interferir en las operaciones regulares. Siendo al manual la guía o el procedimiento a seguir para todo curso, el instructor encuentra en él una ayuda básica, pues constituye su manual en el trabajo a desarrollar, de ahí la importancia que existe al señalar el contenido del mismo:

- a) Introducción.- Parte en donde se localiza la razón por la cual la organización realiza dicho manual.
- b) Recomendaciones al instructor.- Cómo debe el instructor entender las partes que lo integran, además de mencionar los propósitos y características del curso.
- c) Objetivos.- Cada parte del temario se divide en un número de unidades de trabajo, mismos que deben de expresar sus objetivos.
- d) Programas.- Deberán de contener el tema a desarrollar, duración de los mismos y practicas a desarrollar.

c) Estándares.- Son los criterios o medidas que permiten decidir si la persona aprendió efectivamente algo.

4.10 Infraestructura para el entrenamiento.

No basta que la legislación que imponga la capacitación como un deber de todas las empresas. Se requiere de parte de los directivos y de los gerentes una franca concientización del valor del entrenamiento. La responsabilidad regularmente recae en el gerente de recursos humanos quien deberá de suministrar los recursos necesarios para cumplir con esta función. Siendo las instalaciones parte importante en el desarrollo del entrenamiento. Las condiciones físicas y el equipo, cuando están bien seleccionados, hacen que el contenido del curso se comprenda mas fácilmente. Esas condiciones propician la comodidad y el bienestar, y el equipo ejemplifica ideas.

El espacio.- Juega un papel importante dentro del entrenamiento. Cualquier decisión que se tome con respecto al tamaño del salón deberá de ser realista y tener en cuenta qué tipo de entrenamiento se utiliza con más frecuencia

La ventilación.- Nada mata más una reunión que la falta de aire fresco, ya que puede provocar distracción. Por eso debe de haber buena ventilación, una solución muy apropiada es el aire acondicionado.

Aislamiento del sonido.- Nada más molesto es estar en un salón en donde los ruidos externos no permitan una buena audición.

Asientos.- Se deben de elegir de acuerdo al tamaño del salón y que den la comodidad necesaria.

4.11 Medios auxiliares del entrenamiento.

A continuación se mencionan algunos de los instrumentos y ayudas en la comunicación que se utiliza en el entrenamiento:

Auxiliares gráficos:

- a) Pizarrón
- b) Rotafolio
- c) Fanelógrafo
- d) Gráficas
- e) Cuadernos para escribir

Auxiliares sonoros:

- a) Grabadora
- b) Tocabdiscos

Auxiliares audiovisuales:

- a) Proyector de cine sonoro de 16mm
- b) Proyector de transparencias
- c) Retroproyector o proyector de hombro
- d) Televisión
- e) Videgrabadora.

CAPÍTULO V

DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

5.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

5.3 ESCALA DE LA EVALUACIÓN

5.4 INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.5 RELACIÓN DE LAS VARIABLES CON LAS PREGUNTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS Y GERENTES.

5.6 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo 5 Diseño y Análisis de la Investigación.

5.1 Diseño de la investigación

En este capítulo se tiene como objetivo el diseño de la investigación, poniendo especial atención en el diseño del instrumento de recolección de datos, este se obtendrá por medio del desarrollo de una lógica básica, es decir:

- a) Definición nominal o conceptual de cada una de las variables a medir.
- b) Definición operacional de las mismas.
- c) Establecimiento de una escala de medición de esas variables.
- d) Diseño del instrumento.

El desarrollo de la presente corresponde a la siguiente estructura de variables a estudiar y analizar.

VARIABLES

- 1.-Entendimiento básico de su trabajo y de su contribución al equipo.
- 2.-Comprensión continua de lo que se espera de él.
- 3.-Oportunidad de participar en la planificación de los cambios y actuar según sus habilidades.
- 4.-Recibir ayuda cuando es necesario.

- 5.-Saber si esta haciendo bien su trabajo.
- 6.-Reconocimiento y recompensación basado en el desempeño.
- 7.-Trabajo en un ambiente que fomente el desarrollo personal.

De acuerdo a estas variables se elaborará un cuestionario que será aplicado a una muestra de franquicias de la zona conurbada Veracruz-Boca del Rio. El tamaño de la muestra será de 7 de franquicias, donde se aplicará tanto a los gerentes como a los empleados y que de acuerdo con la información obtenida y del respectivo análisis de la misma se aceptará o rechazara la hipótesis sostenida en la presente tesis.

5.2 Definición de las variables.

1) Entendimiento básico de su trabajo y de su contribución al equipo.

Es el establecimiento que junto con el empleado se hace en cuanto a sus funciones y relaciones básicas así como de la fijación de las metas y las normas de eficiencia, puntualidad que se deberán de cumplir en el desempeño de su trabajo.

2) Comprensión continua de lo que se espera de él.

Esta se obtiene al mantener al tanto al empleado de los cambios en los objetivos y necesidades, ayudando al empleado a comprender el impacto de ese cambio en cuanto a los requerimientos de trabajo así como de las prioridades según el grado de importancia.

3) Oportunidad de participar en la planificación de los cambios y de actuar según sus habilidades.

Se obtiene al buscar y utilizar las ideas del empleado y delegar las tareas apropiadas evitando la supervisión excesiva, dando la libertad al empleado a que tome decisiones conforme mejora sus habilidades y aumenta la confianza y ejercer menos control sobre él.

4) Recibir ayuda cuando es necesaria.

Se da el entrenamiento cuando el empleado tiene dudas con respecto de sus actividades que realiza y cuando se detectan deficiencias en su desempeño.

5) Saber si esta haciendo bien su trabajo.

Es la retroalimentación que se da al empleado de que tan bien o mal esta haciendo su trabajo tomando en cuenta los resultados obtenidos en relación a los objetivos, normas y necesidades acordados previamente.

6) Reconocimiento y recompensación basado en el desempeño.

Es el respaldo al desempeño del empleado, cuando se expresa el aprecio por el trabajo satisfactorio desempeñado continuamente durante determinado lapso de tiempo y en base a eso proporcionar un ascenso, nombramiento o reasignación.

7) Trabajo en un ambiente que fomente el desarrollo personal.

Se crea este ambiente cuando se establece con cada empleado una confianza mutua, cuando se alientan y se usan las ideas y sugerencias de los empleados, y cuando se mantiene informado a cada empleado de lo que puede afectarlo a el o su grupo.

5.3 Escala de evaluación:

Nunca	Casi Nunca	Regular mente	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

5.4 Instrumento de recopilación de la información.

El presente instrumento de investigación tiene como propósito evaluar el grado de desarrollo que su empresa o área de trabajo tiene respecto del entrenamiento, de el trabajo en equipo, de las relaciones entre los miembros de su empresa. Para esto se le presentan afirmaciones en donde se le pide responder de acuerdo a una escala descendente, de un grado 5 hasta un grado 1. Si Ud. marca el número 5, eso revelará que está de acuerdo y que la afirmación corresponde a la forma o condiciones en su trabajo; si Ud. marca el número 1, eso revelará que está en total desacuerdo y por lo tanto no representa la forma o condición de trabajo actual; respuestas entre estos dos valores revelarán en forma descendente su opinión.

Por favor lea las afirmaciones , reflexione sobre su trabajo y marque el número que usted piensa que representa mejor lo que se hace; no existen respuestas correctas o incorrectas, sin embargo la primera reacción después de leer la información es usualmente buena, por lo tanto no necesitara tomarse mucho tiempo para responder, aunque solo tiene que ser sincero.

Escala de evaluación.

Grado	5	Siempre
	4	Casi siempre
	3	Regularmente
	2	Casi nunca
	1	Nunca

Nombre:

Edad:

Puesto:

Antigüedad:

CUESTIONARIO

1.-¿Se establece junto con Ud., las normas de eficiencia, puntualidad y precisión de sus labores.?	5	4	3	2	1
2.-¿Se le ayuda a comprender el impacto de cambios en su organización en cuanto a su trabajo.?	5	4	3	2	1
3.-¿Son tomadas en cuenta y utilizadas sus ideas para mejorar o solucionar problemas.?	5	4	3	2	1
4.-¿Tiene más importancia el entrenamiento que otras actividades ?	5	4	3	2	1
5.-¿Se revisan los resultados de su desempeño con relación a los estándares de trabajo y los objetivos esperados.?	5	4	3	2	1
6.-¿Obtiene Ud., alguna recompensa por su buen desempeño.?	5	4	3	2	1
7.-¿Se mantiene con la gerencia una relación de confianza mutua.?	5	4	3	2	1
8.-¿Lo involucran a Ud., en la fijación de metas a corto y mediano plazo?	5	4	3	2	1
9.-¿Ud. mantiene al tanto de los cambios en los objetivos y necesidades de la organización ?	5	4	3	2	1
10.-¿Tiene la autoridad para tomar decisiones en su área de trabajo.?	5	4	3	2	1
11.-¿Recibe entrenamiento cuando tiene dudas sobre las actividades que desempeña.?	5	4	3	2	1
12.-¿Recibe retroalimentación apropiada en el momento apropiado.?	5	4	3	2	1
13.-¿De acuerdo con su buen desempeño, lo promueven para algún ascenso.?	5	4	3	2	1
14.-¿La gerencia lo mantiene al tanto de lo que le puede afectar a Ud., y a su grupo.?	5	4	3	2	1
15.-¿Desarrolla el gerente junto con Ud., las soluciones a los problemas diarios de la operación.?	5	4	3	2	1
16.-¿Comprende Ud., las prioridades y la importancia de sus actividades.?	5	4	3	2	1
17.-¿Le delegan las tareas apropiadas según sus habilidades.?	5	4	3	2	1
18.-¿Recibe la cantidad y la calidad de entrenamiento cuando la necesita.?	5	4	3	2	1
19.-¿Se le comunica cuan bien está haciendo su trabajo.?	5	4	3	2	1
20.-¿Se da reconocimiento al desempeño que es constante y que supera los estándares de trabajo.?	5	4	3	2	1
21.-¿La gerencia alienta a trabajar juntos y a respaldarse para el desarrollo de todos.?	5	4	3	2	1

CUESTIONARIO

1.-¿Se establece de manera conjunta las normas de eficiencia, puntualidad y precisión con los empleados?	5	4	3	2	1
2.-¿Cuando hay cambios en su organización los empleados comprenden ese impacto?	5	4	3	2	1
3.-¿En la solución de problemas toma en cuenta las ideas y sugerencias de los empleados?	5	4	3	2	1
4.-¿Tiene el entrenamiento más importancia que otras actividades?	5	4	3	2	1
5.-¿Revisa los resultados del desempeño de los empleados con relación de los estándares de trabajo y los objetivos esperados?	5	4	3	2	1
6.-¿Elogia y usa recompensas apropiadas en reconocimiento a los logros de los empleados?	5	4	3	2	1
7.-¿Mantiene con los empleados una relación de confianza mutua?	5	4	3	2	1
8.-¿Involucra a los empleados en la fijación de metas a corto y mediano plazo?	5	4	3	2	1
9.-¿Están al tanto los empleados de los cambios en los objetivos y necesidades de la organización?	5	4	3	2	1
10.-¿Da a los empleados autoridad para que tomen decisiones en sus áreas de trabajo?	5	4	3	2	1
11.-¿Reciben entrenamiento los empleados cuando manifiestan dudas respecto a las actividades que desarrollan?	5	4	3	2	1
12.-¿Habla con los empleados franca y honestamente y los alienta para que se comuniquen de la misma manera?	5	4	3	2	1
13.-¿Busca la forma de ayudarlos a ascender en su trabajo?	5	4	3	2	1
14.-¿Los empleados están al tanto de lo que les puede afectar?	5	4	3	2	1
15.-¿Se solucionan los problemas diarios de operación junto con los empleados?	5	4	3	2	1
16.-¿Considera que los empleados comprenden las prioridades y la importancia de sus actividades?	5	4	3	2	1
17.-¿Delega a los empleados las tareas apropiadas según sus habilidades?	5	4	3	2	1
18.-¿Reciben los empleados la cantidad y la calidad de entrenamiento apropiados?	5	4	3	2	1
19.-¿Saben los empleados cuan bien están haciendo su trabajo?	5	4	3	2	1
20.-¿Obtienen los empleados alguna recompensa por su buen desempeño?	5	4	3	2	1
21.-¿Fomenta el espíritu de equipo, alentando a los empleados a trabajar juntos y respaldarse para el desarrollo de todos?	5	4	3	2	1

5.5 Relación de las variables con las preguntas realizadas a los empleados y gerentes.

Para los empleados

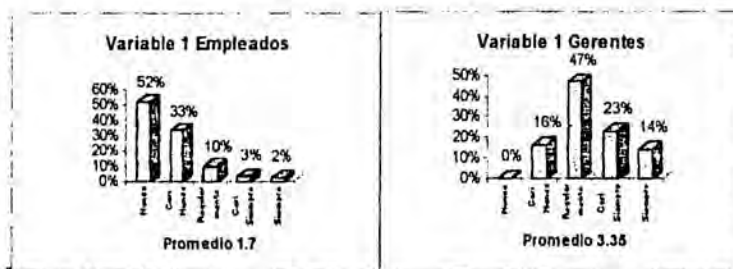
VARIABLES	PREGUNTA
1.-Entendimiento básico de su trabajo y de su contribución al equipo.	1,8,15
2.-Comprensión continua de lo que se espera de él	2,9,16
3.-Oportunidad de participar en la planificación de los cambios y actuar según sus habilidades.	3,10,17
4.-Recibir ayuda cuando sea necesario.	4,11,18
5.-Saber si está haciendo bien su trabajo.	5,12,19
6.-Reconocimiento y recompensación basado en el desempeño	6,13,20
7.-Trabajo en un ambiente que fomente el desarrollo personal.	7,14,21

Para los gerentes

VARIABLES	PREGUNTA
1.-Entendimiento básico de su trabajo y de su contribución al equipo.	1,8,15
2.-Comprensión continua de lo que se espera de él	2,9,16
3.-Oportunidad de participar en la planificación de los cambios y actuar según sus habilidades.	3,10,17
4.-Recibir ayuda cuando sea necesario.	4,11,18
5.-Saber si está haciendo bien su trabajo.	5,12,19
6.-Reconocimiento y recompensación basado en el desempeño	6,13,20
7.-Trabajo en un ambiente que fomente el desarrollo personal.	7,14,21

5.6 Interpretación y análisis de la información.

ENTENDIMIENTO BÁSICO DE SU TRABAJO Y DE SU CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO

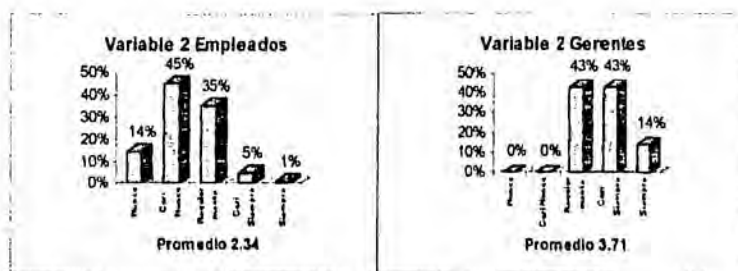


Lo que se pretende medir con esta variable, es el grado de entendimiento que tiene el empleado con respecto a sus funciones básicas, las metas y los objetivos que la empresa tiene, las normas de eficiencia, calidad y puntualidad, y así como de la contribución de este al equipo.

La gráfica que representa la opinión de los empleados nos muestra que alrededor del 52% de los empleados considera que nunca conocen sus funciones básicas o los objetivos de la empresa, de igual forma consideran que nunca se les involucra en la fijación de metas y también no son tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias para solucionar los problemas de la operación. También se observa una clara tendencia de que nunca se establecen los estándares de trabajo y normas.

La gráfica que representa la opinión de los gerentes contrasta con la opinión de los empleados ya que alrededor del 47% considera que los empleados tienen regularmente un entendimiento básico de su trabajo y de la contribución al equipo, así como también el 23% opina que casi siempre ocurre lo mismo, y un 14% opina que siempre, ya que ellos involucran a los empleados en la fijación de objetivos, solución de problemas y estándares de trabajo.

COMPRESIÓN CONTINUA DE LO QUE SE ESPERA DE ÉL.



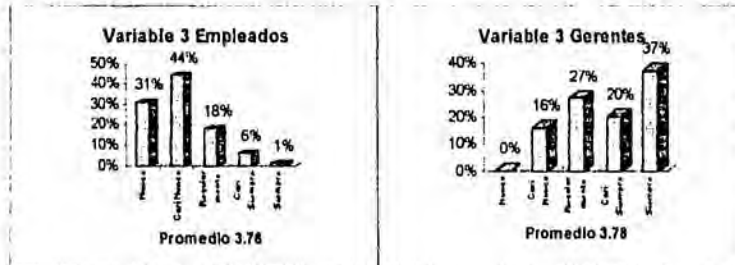
Aquí se pretende saber si los empleados tienen conocimiento de los cambios en los objetivos y necesidades de la organización, si comprenden el cambio y el impacto que este tiene en cuando a lo que se requiere de él en su desempeño.

Aquí el 14% de los empleados opina que nunca se hace de su conocimiento los cambios en los objetivos y por lo tanto no comprenden como impacta en su trabajo. El 45% opina que casi nunca se les comunican dichos cambios y por lo tanto casi nunca comprenden ni las prioridades ni la importancia que tienen sus actividades en su trabajo ni el impacto que este representa en dichas actividades.

Por otro lado el 43% de los gerentes opina que regularmente hacen del conocimiento de los empleados de este tipo de cambios para ayudarlos a comprender qué es lo que se espera de ellos. También el 43% de los gerentes considera que casi siempre se dá esta situación y el 14% restante piensa que siempre los empleados conocen los cambios, comprenden los mismos y de cuáles son las prioridades y el grado de importancia que tienen cada una de las actividades que ellos realizan. Se observa una clara diferencia entre la opinión de los empleados y los gerentes.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN LA PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS Y ACTUAR SEGÚN SUS HABILIDADES

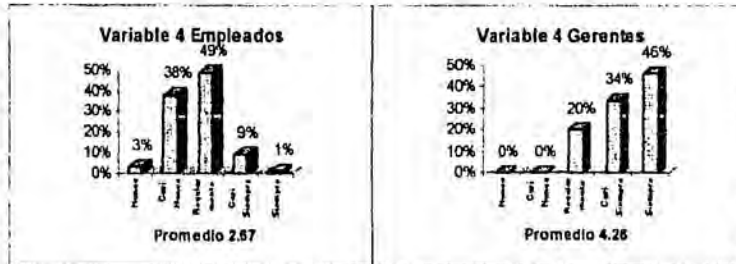


En esta variable lo que se pretende saber es si la gerencia toma en cuenta y utiliza las ideas de los empleados, también si le son delegadas sus actividades de acuerdo con sus conocimientos y habilidades y si se le dá la oportunidad para que tome decisiones.

Según la opinión de los empleados la gráfica nos muestra una clara tendencia por parte de los gerentes a no tomar y utilizar las ideas de los empleados y no tener la libertad y la autoridad para tomar decisiones en su área de trabajo ya que el 33% opinó que nunca, el 44% opinó que casi nunca, no así el 18% opina que regularmente se dan esas condiciones

La gráfica que representa la opinión de los gerentes nos muestra que el 37% opina que siempre consideran las ideas de los empleados y les delegan sus actividades de acuerdo a sus habilidades, el 20% opina que casi siempre y el 27% opina que regularmente se dan esas condiciones, tan solo el 16% considera que casi nunca, por lo cual no delegan apropiadamente las tareas, ni le dan la autoridad a sus empleados para que tomen decisiones en sus áreas de trabajo. Una vez más la opinión de los gerentes se cruza totalmente.

RECIBIR AYUDA CUANDO ES NECESARIO

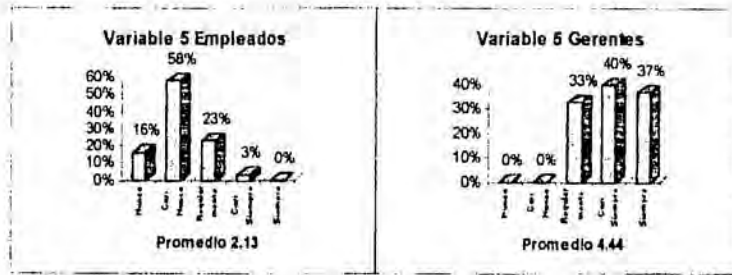


En esta variable lo que se pretende saber es la importancia que le dá la organización al entrenamiento, y que si es este el suficiente en cantidad y calidad, asi como de la reaccion de los gerentes cuando los empleados manifiestan dudas respecto de las actividades que desarrollan.

La gráfica nos muestra la opinión de los empleados quienes consideran que al entrenamiento se le dá más importancia que a otras actividades, o por lo menos se le dá la importancia debida, también consideran que la cantidad y la calidad que reciben de entrenamiento, el 49% opina que lo anterior sucede regularmente. Aunque el 38 % opina que casi nunca se dán esas condiciones y el 3 % opina que nunca, aunque un 1% dice que siempre y un 9% que casi siempre se dan las condiciones anteriores.

Por otro lado, la gráfica de que representa la opinión de los gerentes nos indica que el 46% opina que siempre le dán la importancia debida al entrenamiento y que también están al tanto cuando los empleados manifiestan dudas respecto de sus actividades y que estos reciben la cantidad y la calidad de entrenamiento necesarios para resolver sus dudas al respecto. Por otra parte el 34% opina que casi siempre, y el 20% restante opina que regularmente se dan esas situaciones con los empleados.

SABER SI ESTÁ HACIENDO BIEN SU TRABAJO

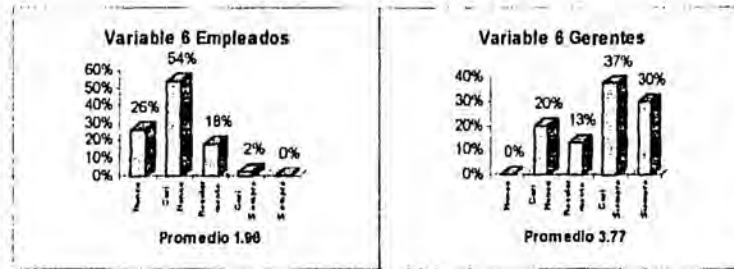


Lo que se pretende saber con esta variable es si los gerentes mantienen la comunicación necesaria para hacerle saber a los empleados como están haciendo su trabajo, y si se mide el desempeño en base a los resultados.

Como lo indica la gráfica el 58% de los empleados opina que casi nunca saben como están realizando su trabajo pues los gerentes no tienen ese tipo de comunicación para con ellos, tampoco se practican las evaluaciones de desempeño, un 16% opina que nunca se hacen este tipo de acciones, más no el 23% restante opina que regularmente sí.

Los resultados de la gráfica de la opinión de los gerentes contrasta mucho con la anterior pues, en opinión del 37% de los gerentes encuestados consideran tener una buena comunicación con sus empleados con respecto al desempeño de sus funciones y realizar junto con ellos evaluaciones para medir su desempeño, todavía el 40% opina que casi siempre hacen lo anterior y el 33% restante que lo hacen regularmente.

RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSACIÓN BASADO EN EL DESEMPEÑO

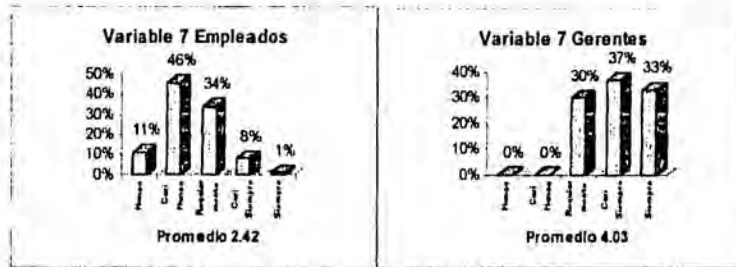


Esta variable se refiere a las acciones que realizan los gerentes para respaldar el buen desempeño por parte de los empleados, y a los beneficios que estos reciben por su buen desempeño y si estos llegan en el momento apropiado.

Aquí la gráfica nos muestra en la opinión de los empleados la poca labor de reconocimiento que reciben por su desempeño y que según el 54% de los empleados encuestados no recibe casi nunca recompensas por su desempeño y que eso tampoco ha significado algún ascenso para ellos, también el 26% opina que nunca sucede lo anterior.

Por otra parte la gráfica que nos muestra la opinión de los gerentes nos indica que el 20% de los gerentes opina que casi nunca dan reconocimiento, ni buscan la forma de desarrollar a los empleados, el 13% opina que regularmente actúa en este sentido y el 37% nos dice que casi siempre actúan así y el 30% restante dice que siempre da reconocimiento al logro que obtienen los empleados recompensándolos.

TRABAJO EN UN AMBIENTE QUE FOMENTE EL DESARROLLO PERSONAL



Lo que se pretende saber con el estudio de esta variable es el ambiente que prevalece en la organización y que si este favorece el espíritu de trabajo en equipo y de la confianza que hay entre los gerentes y los empleados.

Aquí se observa en términos generales que los gerentes no tienen una buena relación con los empleados, manteniéndose un ambiente un poco frío que no favorece la confianza mutua y por lo tanto no saben qué cosas les pueden afectar, el 11% dice que nunca se dan esas condiciones con los gerentes, ahora, el 46% opina que casi nunca se dá ese ambiente de confianza, aunque algunos opinan que con cierta regularidad se llegan a dar las condiciones mencionadas 34%.

En la gráfica de la opinión de los gerentes ellos creen mantener con regularidad una buena relación y un ambiente de confianza mutua con los empleados y que ello fomenta el trabajo en equipo, así lo opinó un 37%, en cambio un 30% opina que casi siempre se mantiene dicho ambiente de confianza y buena relación, lo que contrasta con el otro 33% que indica que siempre se mantiene dicho ambiente.

CONCLUSIONES.

Antes de terminar el presente trabajo de investigación, se hace necesario señalar, el estado en que se encuentra la economía en nuestro país, y que es base para la toma de decisiones en las empresas, hoy en día la economía de México se encuentra en una etapa de recuperación, pues después de la crisis que nos afectó en el año de 1995 y que, obligó y propició el cierre de muchas compañías de todos los sectores productivos y de servicios, fué una época de retroceso que frenó el desarrollo de muchas otras compañías que estaban en crecimiento, entre esas las franquicias, repercutiendo muy seriamente en el desarrollo personal de los empleados, al no haber dinero disponible para la capacitación y el entrenamiento.

Después de algunos acontecimientos y de algunas acciones tomadas por las autoridades mexicanas se ha venido dando una recuperación en la economía, misma que ha dado cierto grado de certidumbre para establecer los objetivos y las metas en las organizaciones y así los empresarios puedan invertir tanto en tecnología como en mano de obra.

Durante el desarrollo de la presente investigación se presentaron una serie de datos que sugieren la respuesta a la hipótesis planteada al inicio de la presente, ya que se pudieron detectar algunas deficiencias que se dan frecuentemente en las franquicias instaladas en la zona conurbada Veracruz- Boca del Rio y que fueron parte de la encuesta realizada.

Los datos dejaron de manifiesto que a pesar de que las franquicias cuentan con manuales de operación y de entrenamiento, esto no es suficiente para lograr la eficiencia, productividad y desarrollo de los empleados ni tampoco significa que por el simple hecho de tener esos manuales las cosas salgan del todo bien, se necesita ir más allá de los manuales, y utilizar las técnicas de desarrollo de equipos para así involucrar y comprometer a los empleados y gerentes en el desarrollo de ellos mismos y de la empresa.

Se pudo observar una serie de ineficiencias que impiden el sano desarrollo de los empleados y a pesar de que se sabe de la importancia que tiene el entrenamiento como medio, como vehículo del desarrollo de los empleados, de la empresa y del país mismo, este en muchos de los casos se realiza sin tomar en cuenta las verdaderas necesidades e intereses que tienen los empleados, la empresa, y los clientes; y el entrenamiento se realiza sólo por cumplir con un requisito establecido tanto en la legislación laboral como en los contratos de franquicias

Por eso es difícil en algunos de los casos medir los beneficios que esto representa, pues no se sabe qué necesidad hubo que satisfacer, qué aspecto o habilidad había que mejorar o qué rendimiento había de mejorarse.

Así pues el entrenamiento y el trabajo en equipo son parte importantísima en el funcionamiento armonioso en cualquier empresa, ya que los empleados bien entrenados tienen confianza en sus habilidades y conocimientos para contribuir con ideas y con su esfuerzo al equipo, y por eso comprenden por qué es importante respaldarse entre todos y se estimulan entre sí para llegar a niveles más altos de productividad y desempeño tanto individual como en equipo, resultando entre otras cosas un crecimiento en el nivel de vida al incrementar sus ingresos debido a la alta productividad.

Todo gerente interesado en mejorar el desempeño de su equipo se asegurará de que cada miembro reciba el entrenamiento adecuado; ya que los empleados aceptan y se adaptan más rápidamente cuando hay necesidad de hacer cambios en los procesos y técnicas de trabajo cuando el entrenamiento los involucra en el proceso y los guía a través del mismo.

Cuando un gerente involucra a los miembros del equipo en planear, fijar los objetivos y resolver los problemas que se dan en la operación diaria, el resultado es una dedicación con mucho mayor interés al ejecutar su labor por que va a conseguir un objetivo que él ayudó a plantear y por lo tanto se esmerará hasta conseguirlo.

Otra de las cosas que salieron a relucir en la investigación es la poca confianza que existe entre los gerentes y los empleados. La confianza es necesaria y muy importante para crear y tener un ambiente de trabajo productivo, es esencial que se practique la comunicación abierta y honesta aumentando así los conocimientos y creando la cooperación entre todos. Con la confianza se pueden generar y ensayar ideas frescas y productivas en beneficio de todos.

Ahora no solo basta con formar equipos de trabajo y entrenarlos y que estos entreguen buenos resultados, hay que respaldarlos con reconocimientos y recompensas de una manera justa y equitativa y evaluar siempre su desempeño y hacérselos saber para que sepan que áreas deberán de mejorar, también en su caso se puede promover a un ascenso como respaldo y reconocimiento.

Las franquicias son un claro ejemplo de que no basta con saber cómo se hacen las cosas, sino que hay que hacerlas y hacerlas bien, sino de nada sirve tanto esfuerzo y dinero invertido en la elaboración de manuales y creación de nuevas técnicas de trabajo.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones que si bien no solucionan del todo los problemas de entrenamiento y de trabajo en equipo pueden llegar a servir en un momento dado:

- 1.-Se deberá de ayudar al empleado a analizar sus necesidades personales y guiarlo en la planeación de sus objetivos
- 2.-Se deberá de poner al alcance de los empleados oportunidades de autodesarrollo, por medio de los programas de entrenamiento.
- 3.-Se deberá de realizar los programas de entrenamiento tomando en consideración las necesidades tanto de los empleados como los de la empresa misma sin dejar de pensar en el cliente

- 4.- El entrenamiento deberá de ser sistemático y deberá de considerarse como una inversión y no como un gasto innecesario
- 5.- Los gerentes deberán de procurar de mejorar sinceramente su relación con los empleados y mejorar su comunicación hacia ellos.
- 6.- Establecer junto con el empleado sus funciones básicas y las normas de eficiencia y puntualidad para que comprendan bien su trabajo.
- 7.-Se deberá de mantener al tanto a los empleados de los cambios en los objetivos y necesidades de la organización y ayudarlos a comprender el impacto de esos cambios.
- 8.-Se deberá de tomar en cuenta y utilizar las ideas de los empleados y oportunidad para que tomen decisiones en sus áreas de trabajo cuando así sea conveniente
- 9.-Mantener una comunicación de confianza mutua, haciéndole saber a los empleados como están haciendo su trabajo.
- 10.-El desempeño deberá de ser respaldado por acciones concretas como premios o incentivos, también se pueden hacer nombramientos como el empleado del mes o algún ascenso si así fuera conveniente.
- 11.-Se deberá de hacer uso de las técnicas de trabajo en equipo para mejorar los resultados en el desempeño de todos.

APÉNDICE A

Corresponde a la encuesta realizada a los gerentes

No. de
Cuestionario.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	3	3	2	2	3	4	4	4	5
2	3	3	4	3	4	5	4	5	3	3
3	5	2	3	4	5	4	3	5	3	4
4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4
5	5	4	3	4	4	5	5	4	3	3
P	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4
R	5	3	4	4	3	5	3	5	4	3
E	5	2	4	3	3	3	3	5	3	3
G	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4
U	5	2	2	2	2	3	4	3	3	3
N	5	3	3	3	3	4	4	5	5	4
T	5	3	4	4	4	3	3	5	3	3
A	5	4	3	3	2	2	2	5	2	2
13	5	3	5	3	4	4	3	5	3	3
14	4	2	4	3	3	3	3	4	2	3
15	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4
16	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4
17	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5
18	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3
19	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3
20	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4
21	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4
Total	98	67	79	74	78	84	73	99	79	74

APÉNDICE B

No. De Cuestionario.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
1	3	4	3	4	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	
2	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	1	3		
3	4	4	3	5	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3			
4	3	4	5	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2		
5	4	4	4	5	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	2	3	1	2	2	3	2	2	3		
No 6	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2		
7	2	4	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2		
P 8	5	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	5	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3		
R 9	5	5	3	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	
E 10	3	4	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2		
G 11	2	3	2	4	3	2	1	3	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2		
U 12	2	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2		
N 13	2	2	4	3	3	2	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2		
T 14	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2		
A 15	3	4	4	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	2	1	2	1	2	3	3	2	3	3	2		
16	4	3	3	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2		
17	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2		
18	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1		
19	1	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2		
20	2	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
21	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2		
Total	59	72	61	62	48	48	52	42	56	46	46	38	49	53	44	39	35	36	54	39	39	37	29	29	36	36	33	31	35	40	53	40	37	39	44		

Bibliografía**A)LIBROS.**

Aguilar, Alfonso Siliceo. *Capacitación y Desarrollo de personal*. Editorial Limusa México 1992

Aguilar, Alfonso Siliceo. *Liderazgo para la Productividad en México*. Editorial Limusa. 1ª Edición. México 1992

Arce Gargollo, Javier. *El Contrato de Franquicia*. Editorial Themis. México 1990.

Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. 4ª Edición. México 1990.

Craig, Robert L. *Manual de Entrenamiento y desarrollo de Personal*. Editorial Diana México 1991

Ferrer Pérez, Luis. *Guía Práctica del Desarrollo Organizacional*. Editorial Trillas 2ª Edición. México 1990.

González Calvillo, Enrique. *Franquicias la Evolución de los 90's*. Editorial McGraw Hill. México 1991.

González Calvillo, Enrique. *La Experiencia de las Franquicias*. Editorial McGraw Hill. México, 1993.

Huerdo Lange Juan. *Sistema de Franquicias, una nueva oportunidad de negocio*. Asociación Mexicana de Franquicias. México 1990.

Madduz B, Robert. *Cómo Formar Equipos de Trabajo*. Editorial Iberoamericana México 1994.

Pfiffer and Company. *Aprendizaje Organizacional*. Editorial Pentrice Hall. México 1996.

Raab, Steven. *Franquicias Cómo Multiplicar Su Negocio*. 1ª Edición. Editorial Limusa. México 1991.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración de personal*. Editorial Limusa. México 1989

Zaccarelli, Henán E., *Entrenamiento de Gerentes como capacitores*. Editorial Iberoamericana. México 1993.

B) Constituciones y Leyes.

Constitución de Los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Trillas. 12ª Edición. México 1995.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Editorial Sista. México 1996

Ley Federal del Trabajo. Editorial Porrúa. México. 1996.

Código de Comercio y Leyes Complementarias. Editorial Porrúa 61ª Edición. México 1994.