

2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE
MEXICO

RECURSOS HUMANOS

**“PROGRAMA DE CAPACITACION INTEGRAL
PARA SUPERVISORES DE PRODUCCION EN UNA
EMPRESA METAL – MECANICA”**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

ENRIQUE OCTAVIO REAL GARCIA

ASESOR: ING. JOSE LUIS MORALES PRUNEDA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

275172



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA H
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos." Programa de capacitación integral
para supervisores de producción en una empresa
metal-mecánica"

que presenta el pasante: Enrique Octavio Real García,
con número de cuenta: 7856391-1 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 9 de Abril de 1999

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A. Regino Quiroz Solís</u>	
<u>II</u>	<u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
<u>IV</u>	<u>Ing. José Luis Morales Pruneda</u>	

AGRADECIMIENTOS

*Doy Gracias a Dios Nuestro Señor
por todas sus bendiciones que he recibido
y que sigo recibiendo, sin las que sería muy difícil
tener éxito en la vida.*

A mis padres Don Andrés Real Mejía y Doña Socorro García Garduño.

*A ti papá,
por la fuerza y fortaleza de tus principios y carácter,
por tu convicción de que el esfuerzo y trabajo personal
es lo que nos da el progreso.*

*A ti mamá,
por tu amor, paciencia y comprensión
que nos has brindado y que nos llevan a entender y convivir mejor
con quienes nos rodean.*

*A los dos, porque con la mezcla de sus virtudes
podemos ser mejores, no solo en lo profesional sino en lo
más importante, en lo personal.*

Gracias por su ejemplo imperecedero.

A mi tía Carmela, Sor María de la Cruz Real Mejía
" buenooooo ", Seguramente éste trabajo es uno de los resultados
de sus oraciones y " apretones " que me ha dado.
Gracias tía.

A mis hermanos,

DAVID, DANIEL, FRANCISCO,
ALFONSO, GENO, SILVIA, HECTOR,
ARTURO, ELIAS Y ANDRES.

Somos parte de cada uno de nosotros,
y primero Dios,
sigamos así hasta el final.

*A la Universidad Nacional Autónoma de México,
por la oportunidad de estudiar en sus aulas.*

Espero corresponder por todos los beneficios recibidos.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

*Por todos los profesores que nos compartieron sus
conocimientos en la cátedra que nos dieron durante
nuestros estudios profesionales.*

A nuestros profesores de Seminario :

L.A. Yolanda Zamudio García,

L.A. Francisco Ramírez Ornelas,

L.A. Regino Quiroz Solís,

y en particular al

Ing. José Luis Morales Pruneda,

quien fué mi asesor para el presente trabajo.

Gracias por su valiosa ayuda.

Indice

Planteamiento del problema.....	i
Hipótesis.....	ii
Objetivo	ii

Capítulo 1. Administración de Recursos Humanos.

1.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	1
1.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	2
1.3. La Administración de Recursos Humanos como un proceso.....	4
1.4. Problemáticas para la Administración de Recursos Humanos. ...	5

Capítulo 2.- La Capacitación.

2.1. Introducción.....	9
2.2. Concepto de capacitación.....	10
2.3. Objetivos de la capacitación.....	12
2.4. Proceso de la capacitación.....	13
2.5. Marco Legal.....	15

Capítulo 3. Equipos de trabajo.

3.1. Concepto de grupo.....	17
3.2. Características de los grupos.....	17
3.3. Concepto de equipo.....	18
3.4. Características de los equipos de trabajo.....	19
3.5. Funciones clave de los equipos de trabajo.....	24
3.6. Diferencias entre grupos y equipos.....	27
3.7. Equipo de trabajo como estrategia de cambio.....	29

Capítulo 4.- Caso practico.

4.1. Antecedentes de la empresa.....	31
4.2. Sobre el programa de capacitación.....	33
4.3. El programa de capacitación.....	40
4.3.1. La importancia de las relaciones humanas.....	40
4.3.2. El trabajo en equipo.....	41
4.3.3. La calidad.....	43
4.3.4. Técnicas de manejo de personal.....	45

Conclusiones.....	49
-------------------	----

Bibliografía.....	53
-------------------	----

Planteamiento del problema.

El desconocimiento de las técnicas de supervisión y de las funciones a realizar por parte de los supervisores ocasiona el desempeño ineficaz e inoportuno de sus actividades, afectando el crecimiento de la organización, ya que se ocasiona entre otras situaciones :

- 1.- El retraso en la toma de decisiones por la entrega tardía de los reportes del avance de la producción.
- 2.- Retraso en el cumplimiento de los programas de producción por la falta de su seguimiento y control oportuno en el avance de la misma.
- 3.- Tiempos perdidos por la falta de coordinación entre los diferentes departamentos productivos que intervienen en el proceso de fabricación.
- 4.- Pérdida de autoridad con sus subordinados por no tener los conocimientos y técnicas necesarios para el manejo de personal.

Hipótesis.

Con la aplicación del " Programa de Capacitación Integral para Supervisores de Producción " se logrará un desempeño eficaz y oportuno de sus actividades asegurando con esto el crecimiento de la organización, ya que se eliminará la entrega tardía de los reportes del avance de la producción, facilitando la toma de decisiones, también se evitará el retraso en el cumplimiento del programa de producción al dar seguimiento y control oportuno al avance de la misma y se eliminarán los tiempos perdidos por la falta de coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de fabricación, además de que se ganará el respeto de sus subordinados mediante la aplicación correcta de técnicas de manejo de personal.

Objetivo.

Mejorar el desempeño de los Supervisores de Producción en sus tareas de manera continua, eficaz y eficiente.

Hipótesis .

Con la aplicación del " Programa de Capacitación Integral para Supervisores de Producción " se logrará un desempeño eficaz y oportuno de sus actividades asegurando con esto el crecimiento de la organización, ya que se eliminará la entrega tardía de los reportes del avance de la producción, facilitando la toma de decisiones, también se evitará el retraso en el cumplimiento del programa de producción al dar seguimiento y control oportuno al avance de la misma y se eliminarán los tiempos perdidos por la falta de coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de fabricación, además de que se ganará el respeto de sus subordinados mediante la aplicación correcta de técnicas de manejo de personal.

Objetivo.

Mejorar el desempeño de los Supervisores de Producción en sus tareas de manera continua, eficaz y eficiente.

Capítulo 1.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

1.1. Concepto de administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos constituye uno de los campos mas importantes en las organizaciones.

Es, ante todo, el proceso técnico-administrativo que condiciona en gran medida la *eficiencia de una empresa ya que de su vigencia, (cuando esta fundamentada en racionales y progresistas principios y sistemas)*, dependerá el éxito de la empresa y la calidad de los bienes y servicios que pueda producir: la administración es en última instancia, la optimización del recurso humano, puesto que todos y cada uno de los pasos del proceso administrativo de una organización estarán subordinados a la capacidad e idoneidad de los hombres que la integran.

Concepto de administración de recursos humanos según M. J. Jicius."

" Administración de personal es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener, y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses para los cuales el organismo esta establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible, y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos en el más alto grado. "¹

¹ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Edit. Mc Graw Hill. Pag 126

Concepto de administración de recursos humanos según Arias Galicia.

* Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. ²

1.2. Objetivos de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración de recursos humanos significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no solo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización. Hay mas cosas en juego que tan solo la vida de la

² Arias Galicia. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. Pag. 27

organización. También esta en juego la especie y la calidad de vida que la organización y sus participantes llevarán y la especie de participantes disponibles para proveerla de recursos necesarios.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o de algún servicio.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son :

- 1.- Crear, mantener, y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar el objetivo de la organización.
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- 3.- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

1.3. La administración de recursos humanos como un proceso.

La administración de recursos humanos esta constituida por subsistemas interdependientes y que son :

- **Subsistema de alimentación de recursos humanos...**que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- **Subsistema de aplicación de recursos humanos...**que incluye el análisis y descripción de puestos, integración o inducción, evaluación del mérito del desempeño, movimiento del personal.
- **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos...** que incluye la remuneración (administración de salarios) planes de beneficios sociales, *higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.*
- **Subsistema de desarrollo de recursos humanos...**que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.
- **Subsistema de control de recursos humanos...**que incluye el banco de datos, sistema de información de recursos humanos (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes) y auditoria de recursos humanos.

Estos subsistemas están íntimamente inter-relacionados y son interdependientes, su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias en los demás, las cuales realimentarán nuevas influencias en otros y así sucesivamente.

Los subsistemas integran un proceso por el cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Dichos subsistemas no son establecidos de una manera única o universal, varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos.

1.4 Problemática para la Administración de Recursos Humanos.

- La administración de recursos humanos se entiende con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

- La administración de recursos humanos se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Recursos que son importados del ambiente para la organización; crecen se desarrollan, cambian de actividad, de posición, de valor.

- Los recursos humanos no están ubicados solamente dentro del área de administración de recursos humanos, sino principalmente ubicados en las diversas

áreas de la organización y bajo la autoridad de diferentes jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados.

- La administración de recursos humanos se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar fácilmente los eventos o condiciones que la producen.

- La administración de recursos humanos trabaja en ambiente y condiciones que no determinó y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente esta destinada a la adaptación y transigencia. Solamente con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo de recursos humanos podrá conseguir - si se lo propone - un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.

- Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.

- La administración de recursos humanos no trabaja directamente con fuentes de renta. Entre otras cosas, ocurre algún prejuicio de que tener personal forzosamente

implica el tener gastos. Muchas empresas aun pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y de personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La gran mayoría de las empresas todavía ubica sus recursos humanos en términos de centros de costos y no en términos de centros de lucro, como realmente deben considerarse.

- Uno de los aspectos más críticos de la administración de recursos humanos consiste en la dificultad de saber si esta haciendo, o no, un buen trabajo. La administración de recursos humanos esta llena de desafíos y de riesgos no controlados o no controlables. Es un terreno poco firme en donde se pueden cometer errores desastrosos, aún teniendo la seguridad de estar actuando correctamente.

Por todo lo anterior es así como la administración de recursos humanos no siempre recibe el apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad o importancia. Esto no siempre puede ser bueno para la organización como un todo: lo que es bueno para un segmento de la organización no es bueno necesariamente para toda la organización. Las estrategias y decisiones relacionadas con la administración de recursos humanos exigen mas visión de las consecuencias, prudencia y juicio que un sencillo y un cuidadoso razonamiento deductivo o un minucioso análisis meramente cuantitativo. Muchas veces la falta de experiencia en temas de recursos humanos

puede llevar a la presidencia de la organización a rechazar las recomendaciones dadas por el ejecutivo de recursos humanos y apoyar enfáticamente lo que no debería apoyarse o, aún peor, tomar decisiones equivocadas sobre cosas que poco entiende y frente a las cuales difícilmente admitiría su ignorancia o inseguridad.

Capítulo 2.- LA CAPACITACION

2.1. Introducción.

Queda claro para toda organización que para poder crecer, desarrollarse y mantenerse en esta competitiva sociedad es necesario de allegarse, generar, mantener y desarrollar mejores y más eficientes recursos humanos.

Es evidente que el contar con personal que tenga buena disposición y actitud hacia el trabajo no es suficiente para lograr el éxito de cualquier organización. Necesariamente se deben tener conocimientos técnicos, administrativos, experiencia y recursos necesarios para cumplir satisfactoriamente las tareas encomendadas.

Es así como nos damos cuenta de la gran importancia que tiene la educación para el mejor desarrollo de toda sociedad, nación, organización o grupo. Mientras más educación se tenga, mayores oportunidades de desarrollo se podrán generar para beneficio de todos los integrantes de cada ambiente.

Es la educación la pequeña gran diferencia entre el desarrollo de los países del primer mundo y aquellas naciones, como la nuestra, que aún estamos luchando por lograr condiciones de vida aceptables para toda nuestra sociedad.

Algunos autores se refieren a un área genérica llamada desarrollo, la que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa la preparación de la persona para

el cargo o puesto determinado, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Desde su nacimiento hasta su muerte, el ser humano vive en una constante interacción con su medio ambiente, recibiendo y ejerciendo influencias en sus relaciones con dicho medio ambiente. Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano, sin embargo, recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios valores personales. Por motivos del presente trabajo nos aplicaremos al enfoque de capacitación.

2.2. Concepto de capacitación.

La palabra Capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas en Administración de Personal consideran la capacitación " como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares "³

Capacitación se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y desarrollo de habilidades.

Otra conceptualización es " capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la habilidad de un empleado para el desempeño de determinado cargo o trabajo "⁴

³ Dale Yoder. Administración de personal y relaciones industriales. Edit. Prentice Hall Pag. 429

⁴ Edwin Flippo. Principios de administración de personal. Editorial Sao Paulo. Pag 236

Capacitación " es el proceso educativo , aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimiento, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. " ⁵

Para Fernando Arias Galicia la capacitación es " adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." ⁶

Jorge Aquino la conceptualiza como " es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal." ⁷

Como podemos apreciar los conceptos anotados coinciden básicamente en que conlleva al adiestramiento y desarrollo del individuo para beneficio tanto de la organización primeramente y en segundo termino el beneficio del quien adquiere dichas habilidades.

⁵ Idalberto Chiavenato. Administracion de recursos humanos. Pag. 456

⁶ Fernando Arias G. Administracion de recursos humanos. Edit. Trillas. Pag 320

⁷ Jorge Aquino / Roberto Vola . Recursos humanos. Edit. Macchi. Pag 92

2.3. Objetivos de la capacitación.

Se puede entender como el objetivo general de la capacitación :

- *Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.*

Los objetivos particulares de la capacitación son :

- *Proporcionar oportunidades a todos los empleados de todos los niveles para obtener un conocimiento práctico y la conducta deseada por la organización.*
- *Lograr el esfuerzo dirigido en equipo, para conseguir los objetivos económicos de la empresa.*
- *Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas propias de la organización.*
- *Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.*

- Cambiar la actitud de las personas para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación, la competencia, creando una moral de trabajo más elevada.

- Hacerlos mas receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

- Incrementar la productividad.

- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.

- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.

- Contribuir a la reducción de accidentes de trabajo.

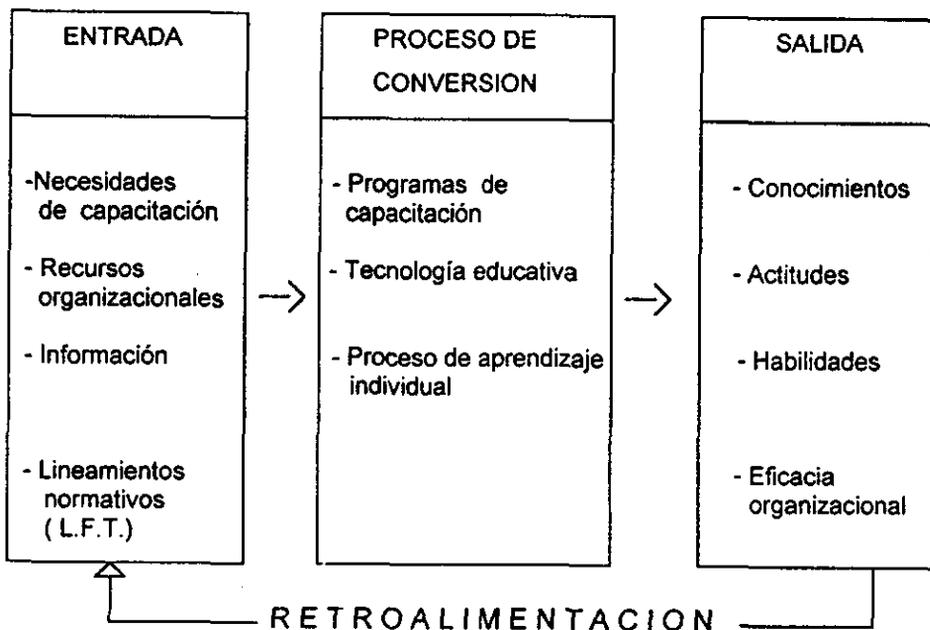
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.

2.4. Proceso de la capacitación.

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es el fenómeno de cambio en el comportamiento que

surge dentro del individuo como resultado de los esfuerzos por adquirir conocimientos. La capacitación intenta orientar esos esfuerzos y cambios en sentido positivo y benéfico, complementarias y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán tanto como a la empresa. Es así como la capacitación cubre una secuencia programada de eventos, que pueden ser visualizados como un proceso continuo con ciertas limitaciones y ventajas.

La gráfica que se presenta a continuación muestra la naturaleza continua y autogeneradora de la capacitación.



2.5. Marco legal de la capacitación.

Afortunadamente en nuestro país se le ha dado a la capacitación un valor fundamental tanto para lograr el desarrollo de la nación, como para lograr el desarrollo de los individuos como tales.

Es en nuestra Constitución Política de donde emanan las primeras disposiciones de obligatoriedad para las empresas de dar capacitación a sus trabajadores y después es la Ley Federal del Trabajo donde se complementan de manera más amplia y específica los objetivos a lograr, además de establecer las sanciones correspondientes si no se cumplen dichas disposiciones. Solo mencionaremos algunos artículos como referencia, pues para un mejor y mayor estudio, no hay como leer las leyes correspondientes.

El artículo 123 constitucional en su fracción XIII del apartado A establece:

" Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".⁸

La Ley Federal del Trabajo establece:

Artículo 3º. " El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el

⁸ Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. Edit. Trillas. Pág 123

trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.*

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

Capítulo 3.- EQUIPOS DE TRABAJO.

3.1. CONCEPTO DE GRUPO.

" Un grupo se compone de dos o más personas que obran recíprocamente {...} su actuación tiene carácter estable o previsible. Los miembros comparten ciertas percepciones, ideología, valores, creencias y normas, y estos intereses comunes contribuye a que sea previsible ".⁹

" Un grupo es un conjunto de individuos en interacción regulada por normas establecidas en un espacio y en un tiempo dados, y que poseen un objetivo común que responde a necesidades compartidas; dicho objetivo implica la posibilidad de poder operar sobre el ambiente externo o interno al grupo".¹⁰

3.2. Características de los grupos

Se pueden mencionar como características de los grupos las siguientes :

- Los individuos del grupo nunca han aprendido en realidad cuales son sus asignaciones.

- Los integrantes temen a su líder, así que pretenden saber cosas sobre las que en realidad deberían estar preguntando.

⁹ Hector N. Fainstein. La gestión de equipos eficaces. Ediciones Macchi 1997. Pag. 50

¹⁰ Hector N. Fainstein. La gestión de equipos eficaces. Ediciones Macchi 1997. Pag 51

- Algunos integrantes quieren seguir haciendo las cosas " a la antigua " mientras que otros consideran que se necesitan métodos más modernos.
- Las facciones y las camarillas discuten y pelean.
- La unidad entera no se ha integrado como tal para determinar las metas comunes con las cuales todos se comprometan.
- Alguien toma las decisiones, pero "algunos no se enteran " o están silenciosamente en desacuerdo con la decisión y obstaculizan la acción.
- Existen celos entre el grupo y no participan unidos.
- Aunque los integrantes están conscientes de que existe un problema, no saben que hacer para remediarlo.

3.3. Concepto de equipo.

* Conjunto de personas que para lograr la integración, cada uno de los miembros debe realizar sus tareas convencido de que la correcta realización de las mismas redundará en beneficio del conjunto y que un error por él cometido puede traer inconvenientes a la totalidad de dicho equipo. Cada miembro, a su vez, debe orientar

sus intereses particulares en forma tal que se hallen de acuerdo con los demás, y no utilizar estos en provecho propio ".¹¹

" (Tienen) roles de liderazgo compartidos, responsabilidad individual y colectiva, propósitos específicos que el propio equipo desarrolla, productos de trabajo colectivos. Promueve las discusiones abiertas y reuniones para resolver problemas; mide su desempeño a través de los resultados propios del equipo. Los integrantes de equipo discuten, deciden y trabajan juntos".¹²

" Un equipo es más que un número de asesores individuales brillantes. Es un grupo de personas que se comprenden unas con otras, que conocen las fuerzas y debilidades individuales y que cooperan mutuamente ".¹³

" Un equipo es un conjunto de personas que debe depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas ".¹⁴

3.4. Características de los equipos de trabajo.

Se pueden mencionar como características de los equipos de trabajo las siguientes :

- Los miembros tienen habilidades para desempeñar tanto el papel de líder como el *de miembro, y para cumplir las funciones requeridas para la interacción de líderes y miembros de otros equipos.*

¹¹ Hector N. Finstein. *La gestión de equipos eficaces*. Ediciones Macchi 1997. Pag 57

¹² Hector N. Fainstein. *La gestión de equipos eficaces*. Ediciones Macchi 1997. Pag 58

¹³ Charles Margerison / Dick McCann. *Administración en equipo*. Ediciones Macchi 1993. Pag. 31

¹⁴ William G. Dyer. *Formación de equipos*. Editorial Sitsa 1998. Pag 4.

- El equipo ha desarrollado una relación de trabajo bien establecida y relajada entre todos sus miembros.

- Los integrantes del equipo se sienten atraídos por este y son leales con sus miembros incluyendo al líder.

- Los integrantes de equipo y los líderes tienen alto grado de confianza entre ellos.

- Los valores y las metas del equipo constituyen una integración satisfactoria y una expresión de los valores y necesidades relevantes de sus miembros. Ellos han ayudado a conformar estos valores y metas y se sienten satisfechos con ellos.

- Los miembros del equipo se sienten muy motivados a acatar los principales valores y alcanzar las metas importantes de equipo. Cada uno de los miembros hará lo posible, y en ocasiones aún más, para ayudar a que el equipo logre sus objetivos centrales. Cada uno de los miembros espera que los otros hagan lo mismo.

- Todas las actividades de interacción, solución de problemas y toma de decisiones del equipo ocurren en un ambiente de apoyo. Las sugerencias, comentarios, ideas, información y críticas se presentan con un espíritu de servicio. De modo semejante, estas aportaciones se reciben con el mismo espíritu. Se respeta el

punto de vista de los otros, tanto en la forma en que se hacen las aportaciones como en la forma en que se reciben.

- El líder de cada equipo de trabajo ejerce una importante influencia para establecer el tono y el ambiente de ese equipo de trabajo, de acuerdo con sus principios y prácticas de liderazgo. En un equipo altamente eficaz, por consiguiente, el líder se adhiere a esos principios de liderazgo que generan un ambiente de apoyo en el equipo y una relación cooperativa en vez de competitiva entre los miembros.

- El equipo está ansioso por ayudar a cada miembro para que desarrolle todo su potencial. Por ejemplo, se encarga de que la información técnica pertinente y la capacitación en las habilidades interpersonales o de equipo estén a disposición de cada miembro.

- Cada uno de los miembros acepta de buena gana y sin resentimiento las metas y expectativas que un individuo y equipo establecen para sí mismos. No hay angustia, temor, ni presión emocional producidos por la presión directa por parte del jefe en una situación jerárquica para lograr el mejor desempeño. Parece que los equipos son capaces de establecer metas de alto desempeño para el equipo en su totalidad y para cada miembro. Estas metas son lo suficientemente elevadas como para estimular a cada uno de sus miembros para que haga su mejor esfuerzo, pero no tanto como para crear ansiedad o temor al fracaso. En un equipo eficaz, cada

quien puede ejercer suficiente influencia sobre las decisiones del equipo para impedir que se establezcan metas inalcanzables para cualquier miembro, mientras establece elevadas metas para todos.

- El líder y los miembros están convencidos de que cada uno de ellos puede lograr " lo imposible ". Las expectativas logran que cada uno de los miembros haga su máximo esfuerzo y aceleran el crecimiento personal. Cuando es necesario, el equipo modera el nivel de expectativa para que el miembro no se sienta frustrado por el fracaso o por el rechazo.

- Cuando es necesario o aconsejable, unos miembros del equipo ayudarán a otro para que alcance con éxito las metas que le fueron asignadas. La ayuda mutua es característica de los equipos altamente eficaces.

- El ambiente de apoyo en los equipos altamente eficaces estimula la creatividad. No exige conformidad estrecha, como sucede en los grupos que trabajan con líderes autoritarios. Nadie tiene que decir siempre "si " al jefe, ni se recompensa a una persona por hacerlo. El equipo da gran valor a los nuevos enfoques creativos, a las soluciones a sus problemas, y a los problemas de la organización de los cuales forma parte.

- El equipo conoce el valor de la conformidad "constructiva" y sabe cuando debe usarla y para que fines. Aunque no permite que la conformidad afecte de manera adversa los esfuerzos creativos de sus miembros, si espera la conformidad en asuntos mecánicos y administrativos para ahorrar tiempo y facilitar las actividades del equipo.
- Hay una fuerte motivación por parte de cada miembro para comunicar al equipo amplia y francamente toda la información relevante y de valor para la actividad del equipo.
- Hay una gran motivación en el equipo para utilizar el proceso de comunicación de manera que sirva mejor a los intereses y metas del equipo. Cada cuestión que un miembro considere importante, pero que por algún motivo se ha ignorado, se repetirá hasta que reciba la atención que merece. Los miembros también procuran evitar comunicar información que carece de importancia, con el fin de que el equipo no pierda el tiempo.
- En un equipo altamente eficaz existen firmes motivaciones para intentar ejercer influencia sobre otros miembros y también para aceptar la influencia de ellos. Esto se aplica a todas las actividades del equipo : asuntos técnicos, métodos, problemas organizacionales, relaciones interpersonales y procesos de equipo.

- Los procesos de equipo, en uno altamente eficaz permiten a los miembros ejercer más influencia sobre el líder y también comunicarle más información, incluyendo sugerencias sobre lo que debe hacerse y como podría el líder realizar el trabajo mejor de lo que es posible en una relación individual.
- En un equipo altamente eficaz, los miembros se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, porque cada uno de ellos entiende claramente la filosofía de la operación y de las metas, y esto ofrece una base sólida para tomar decisiones. Esto desencadena la iniciativa y fomenta la toma de decisiones al mismo tiempo que mantiene un esfuerzo coordinado y directo.
- Se selecciona con mucho cuidado al líder del equipo altamente eficaz. Su capacidad para ejercer el liderazgo es tan evidente que probablemente surgiría como líder en cualquier situación sin estructura. Para aumentar la probabilidad de que se elija a alguien con mucha capacidad para el liderazgo, la organización debería utilizar los métodos para la selección de líderes de equipo.

3.5. Funciones clave de los equipos de trabajo.

De acuerdo a estudios realizados por profesionales en la materia sobre diferentes equipos de trabajo se pueden identificar nueve " funciones básicas " que si se aplican en el trabajo de equipo, su funcionamiento será exitoso. Estas funciones básicas son diferentes a las " funciones técnicas " por lo que son aplicables para

equipos de supervisores, ingenieros, contadores, médicos, etc. y son las siguientes :

3.5.1 Asesoramiento.

El asesoramiento es todo lo que concierne a la recolección y diseminación de información. Normalmente a mayor conocimiento o información que se tenga sobre algo o alguien, mejores decisiones se pueden tomar.

3.5.2. Innovación.

La innovación es todo lo que concierne a crear nuevas ideas o pensar nuevas maneras de abordar viejos problemas. Este es un elemento muy importante de la mayoría de los trabajos. El fracaso en innovar, tarde o temprano conducirá al fracaso de la organización.

3.5.3. Promoción.

Las personas que están involucradas en el trabajo de tipo promocional usualmente disfrutan buscar nuevas oportunidades y convencer a otros. Si ya tenemos la información y además la idea innovadora, se tiene que " vender la idea " a otros para que el trabajo se ponga en marcha.

3.5.4. Desarrollo.

Toda vez que se vendió la idea, generalmente acompañada de la obtención de recursos humanos, dinero, equipo, se llega la etapa de desarrollar el concepto inicial

a través de un proceso analítico vigoroso, tratando de aprovechar al máximo la ventaja que da la aceptación de la idea o innovación en la organización.

3.5.5. Organización.

La organización es todo lo que concierne a erigir una estructura para que el producto, esquema o servicio pueda funcionar. Los límites necesitan ser establecidos y se deben fijar puntos de referencia de rendimiento para que los objetivos del equipo, división u organización puedan lograrse.

3.5.6. Producción.

La producción usualmente es el cuerpo y alma de la mayoría de las organizaciones. Después de todo, es la producción regular de bienes o servicios la que acarrea la utilidad final. Las personas que trabajan en la producción pueden pasar la mayor parte de su tiempo trabajando en esta área pero todos los equipos, aún los de investigación y desarrollo, tendrán algún elemento de producción asociado con el trabajo que realizan.

3.5.7. Inspección.

Cuando se producen bienes o servicios siempre existe la necesidad de asegurarse que los " detalles " estén vigilados. Se trata de asegurar la calidad de cualquier bien o servicio que se realice.

3.5.8. Mantenimiento.

El " mantenimiento " es una categoría de trabajo que es común a todos los trabajos. Asegurando que la infraestructura este en orden, el equipo, división u organización puede trabajar con el máximo de eficacia.

3.5.9. Coordinación.

Esta última función es central en el éxito del trabajo en equipo. Alguien debe coordinar a todos los miembros del equipo para asegurar que exista una máxima cooperación e intercambio de ideas, informes y experiencias.

La función de coordinación determina frecuentemente la diferencia entre los equipos eficaces y los ineficaces. Muy a menudo un equipo puede tener miembros que están altamente calificados y son individualmente capaces, pero a menos que alguien este realizando la función de coordinación es muy probable que el equipo fracase.

3.6. Diferencias entre grupos y equipos.

Es muy común que se manejen muchas similitudes entre los grupos y los equipos, ambos tienen cohesión, líder, metas y objetivos comunes, afinidad, entorno socio-cultural etc. La diferencia es el mayor grado de integración que existe en el equipo, el equipo es la evolución del grupo de trabajo, es donde el líder y sus integrantes han llegado a tener avanzados niveles de interacción e interrelación. De forma más explícita comentaremos algunas de las diferencias :

- Los integrantes del equipo están comprometidos unos con otros por sus necesidades de seguridad, estatus, afiliación, poder etc. ; en los grupos también se tienen esas necesidades pero no existe el compromiso de cada uno de sus integrantes para con los demás miembros.
- En el equipo existe confianza mutua, las críticas y comentarios se toman de manera positiva y como búsqueda de soluciones a problemas; en el grupo las críticas y comentarios normalmente se toman como ataques personales y divisionistas.
- En el equipo existe buena comunicación, lo que facilita el entendimiento y aportación de ideas, compartir logros y expectativas; en los grupos la comunicación no es completa ni oportuna, se hacen solo comentarios convenientes para una de las partes lo que entorpece la participación de los demás integrantes .
- El equipo de trabajo ve los obstáculos que se presenten como retos a vencer, los grupos los ven como impedimentos para lograr sus objetivos.
- El ambiente en los equipos de trabajo es cómodo, amable, relajado, no hay tensiones, son compartidos; en el grupo de trabajo existen las divisiones con las consecuentes tensiones, ambiente tenso y no participativo.

- En equipo los integrantes manifiestan sus desacuerdos clara y genuinamente, no tiene que ocultar sus verdaderos sentimientos al respecto y los demás aceptan y discuten las situaciones de manera madura en busca de soluciones adecuadas; en los grupos se toman esos comentarios como agresiones y falta de madurez de quien se manifiesta.
- En equipo se asignan y se aceptan la tareas de buen agrado; en los grupos las individualidades hacen difícil aceptar sus asignaciones.

3.7. Equipo de trabajo como estrategia de cambio.

Cuando una unidad de seres humanos se ha establecido para alcanzar metas y encuentra que ha dejado de tener la capacidad para solucionar bien sus problemas o alcanzar sus metas en un nivel aceptable, es posible que necesite buscar la forma de reestructurarse.

El desarrollo de equipos es un proceso para revitalizar un sistema social. Cuando el diagnóstico que resulta de la recopilación de información adecuada indica que la unidad de trabajo ha dejado de funcionar con productividad, puede ser aconsejable iniciar un programa para el desarrollo de equipos como estrategia para mejorar la eficacia.

La razón fundamental para iniciar un programa de formación de equipos es un factor importante que se debe considerar. Un programa no debe comenzar a menos que exista evidencia clara de que el problema fundamental es la falta de trabajo eficaz en equipo. Si el problema consiste en un aspecto intergrupar, una dificultad técnica, o un error administrativo, la formación de equipos no sería la estrategia adecuada para un cambio.

4. Caso practico.

4.1. Antecedentes de la empresa.

La empresa en donde se aplicará el programa de capacitación fue fundada hace 35 años, su giro es la fabricación y reconstrucción de refacciones de alta precisión para maquinas a diesel. La empresa inició como un pequeño taller donde se realizaban reparaciones al sistema de inyección de las maquinas diesel, trabajo que desarrollaba su fundador y actual presidente de consejo.

Como toda empresa que se emprende, el objetivo no era solo ser un taller, sino crecer y desarrollarse de manera importante y hoy ese pequeño taller es una empresa con reconocido prestigio en el medio, que exporta su producto a países como los Estados Unidos, Canadá, países de Asia, de Europa y de Latinoamérica. Su desarrollo a sido muy importante aunque no fácil.

Como se escribió anteriormente, su inicio fue en un taller, y el personal que se contrataba era gente con experiencia en el área de laboratorio diesel, sin preparación media ni superior, no se contrataba, como sucede actualmente , a personal egresado de escuelas de nivel medio o superior sino a gente con experiencia y conocimientos sobre la materia, incluso cuando se contrataba a operarios para ayudante de mecánico el requisito mínimo era tener estudios de primaria. Es así como con el correr de los años y el constante crecimiento en el área de producción " su gente " se va desarrollando y escalando puestos hasta convertirse en los supervisores y encargados de turno, debido básicamente a su experiencia y domino de sus actividades productivas. Es pues, evidente la falta de

preparación académica para los procesos administrativos y las técnicas de manejo de personal . Aún así nuestro mas profundo reconocimiento y respeto para estas personas que, como en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, han sido la base para el desarrollo de la industria en México, ya que gracias sobre todo a su propio esfuerzo, tenacidad y la indudable inteligencia e ingenio que caracterizan al pueblo mexicano han vencido todo tipo de carencias y adversidades.

Continuó el crecimiento y en donde existe una mayor profesionalización de la empresa es en el área administrativa donde sí se tiene personal con estudios de licenciatura.

En el área de producción se inician los requerimientos de personal con estudios profesionales en el departamento de control de calidad; actualmente ya se cuenta con un supervisor de producción - titulado en ingeniería - quien inicio como almacenista y realizó sus estudios mientras laboraba con nuestra empresa. Es muy grato ver que afortunadamente cada día hay un mayor número de operarios con mejor nivel de estudios y que, ya no son pocos los que, están realizando sus estudios profesionales.

Es pues, evidente que con estos antecedentes - de los supervisores de producción - es urgente la necesidad de capacitación para los supervisores y encargados de turno, de manera que al contar con nuevos conocimientos administrativos y técnicas de manejo de personal serán mas eficientes en el desempeño de sus labores y facilitarán el mayor y mejor crecimiento de la empresa.

4.2. Sobre el programa de capacitación.

De acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas por la dirección de la organización se decidió implementar un programa de capacitación para supervisores que abarca como temas principales lo siguiente:

4.2.1. Administración de recursos humanos.

Porque es para nosotros de vital importancia que los supervisores tomen conciencia de que la correcta administración del elemento humano que está bajo su cargo es parte fundamental para el éxito tanto de la organización en general, como de los propios trabajadores en lo individual. Entendiendo por "correcta administración" el que los supervisores puedan planear, dirigir, controlar, corregir y reportar oportunamente el trabajo de cada uno de sus subordinados, así como llevar el control y administración eficiente de los recursos materiales, utilizando correctamente los procedimientos administrativos diseñados específicamente para cada caso, por la dirección de la organización, todo esto sin perder la perspectiva de dar el trato amable y humano a la gente. Se obtienen más y mejores resultados con la más sencilla y cordial mano amiga que con la más férrea y estricta autoridad ejercida.

4.2.2. La capacitación.

El supervisor actual conoce en carne propia lo que es subir de categoría "picando piedra", de manera que al hacer que adquiera conciencia de que sí a él mismo se le hubiera proporcionado una oportuna y eficiente capacitación y adiestramiento

para la ejecución de sus tareas, su desarrollo personal hubiera sido más sencillo, deseará facilitar y se comprometerá él mismo con el desarrollo de sus subordinados, mediante la aplicación los programas de capacitación para supervisores diseñados por la administración de la organización.

4.2.3. Equipos de trabajo.

Tan elemental como pensar que todo lo que sea para beneficio de la organización redundará en beneficio de manera individual para cada uno de los integrantes.

A los supervisores se les inculcará el objetivo de lograr formar sus equipos de trabajo, bajo el fundamental y básico razonamiento de que la unión hace la fuerza, de que el esfuerzo compartido y comprometido, nos dará los beneficios compartidos.

4.2.4. Procedimientos administrativos.

Se capacitará al supervisor acerca de los procedimientos administrativos que debe llevar a cabo para el mejor registro y control oportuno de todas las actividades que se realizan en su departamento productivo, haciéndole notar de manera importante los beneficios que obtendrá si cumple correctamente con la aplicación de dichos procedimientos. Beneficios como conocer hora por hora el avance de los diferentes procesos productivos, tener al momento las existencias de la producción terminada y la producción en proceso, conocer sus inventarios de materias primas y herramientas y los consumos de sus insumos. En pocas palabras tener el control de su departamento y no que éste lo controle a él. Al tener el mejor control de su

departamento estará garantizando su permanencia en su puesto, su posible promoción, su mejor remuneración, etc., pues quién, en su sano juicio se desprendería de un elemento confiable ?.

4.2.5 Técnicas de manejo de personal.

Después de capacitar a los supervisores, en los cuatro temas mencionados anteriormente, se les instruirá con algunas técnicas específicas de manejo de personal, las cuales están desarrolladas especialmente para ser aplicadas sobre las actitudes y comportamientos que actualmente tienen los operarios de la organización, de manera que se les facilite a los supervisores el poder realizar con éxito la aplicación de sus conocimientos adquiridos durante el programa de capacitación.

4.2.6. Del capacitador

Se ha elegido al gerente de producción como capacitador de los supervisores después de tomarse en cuenta su preparación académica, su estrecha interacción e *interrelación con los supervisores de los cuales es su jefe inmediato*, su conocimiento y dominio de las actividades que se desarrollan en la que es su área de trabajo, su conocimiento de la problemática que se presenta en el área de producción y su experiencia aplicada anteriormente en otros cursos de capacitación impartidos en la empresa. Así mismo se le deja abierta la opción, de ser requerida, de apoyarse en los servicios de un experto en motivación.

4.2.7. De las técnicas didácticas.

Después de haberse analizado las diferentes técnicas didácticas para capacitación, se escogieron las que se creemos más convenientes de acuerdo a las características de los supervisores que van a ser capacitados.

Se presenta una breve explicación o comentario acerca de cada técnica seleccionada.

- La exposición.

Se considera la exposición como la presentación de los aspectos académicos de cada tema, de manera que se enseña a los supervisores las teorías de autores reconocidos a nivel de licenciatura y más específicamente, los autores que sirven de enseñanza en la Fesc Cuautitlán. Haciéndoles notar este aspecto, se obtendrá un impacto positivo en la actitud de los supervisores al conocer el nivel de enseñanza de donde se obtiene la literatura de estudio. La exposición tiene la ventaja de ser participativa, de manera que se permite la manifestación espontánea de cualquier tipo de dudas o comentarios de parte de los supervisores.

- La Película.

Como una herramienta de apoyo, se utilizarán películas que compañías especializadas en capacitación han desarrollado y que son acordes con el tema que se estudia, y cumple con el fin de tener variedad y mantener el interés de los supervisores. Al final de la exposición de cada película se propicia la participación de los supervisores para analizar el contenido de la misma y sus posibles aplicaciones a la situación de la empresa.

- Método de casos.

El método de casos permite a los supervisores la oportunidad de aplicar sus nuevos conocimientos a situaciones específicas y que son reales en nuestra empresa y que los supervisores podrán identificar y reconocer plenamente que se relaciona con ellos y con sus actividades de trabajo.

La exposición del caso será breve y sencilla para permitir su mejor entendimiento, y de preferencia se incluirán comentarios reales del personal involucrado en el problema, esto permitirá que los supervisores demuestren sus actitudes y opiniones al respecto.

El método del caso requerirá que se tomen decisiones y acciones, así como sugerir problemas complejos que no son evidentes con el fin de que sean descubiertos por los supervisores. Se dará tiempo a cada supervisor para que tome sus decisiones y después se generará una discusión general que permita a los involucrados a utilizar técnicas para la solución de los problemas.

- Grupo de discusión.

Se utilizará la técnica de grupos de discusión porque permite a los supervisores actuar solos - con la presencia del capacitador - para resolver situaciones de problemas breves. Los grupos de discusión son grupos pequeños de tres a seis personas a quienes se les darán instrucciones precisas sobre lo que debe hacer para resolver problemas breves o para una sesión informal corta. Cuando todos hayan terminado cada grupo dará sus conclusiones al capacitador quien organizará una discusión basada en los resultados obtenidos.

- Método de representación.

Se eligió este método porque permite al supervisor ser él mismo, es decir, comportarse tal como es, manifestando sus verdaderos sentimientos y regirse de acuerdo a ellos. Las emociones de cada uno de los participantes darán lugar al resultado que se obtenga. Por lo tanto este método permite comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias para trabajar con otras personas.

El capacitador deberá ser muy cuidadoso, ya que al aflorar las emociones siempre existe la posibilidad de que se alteren los participantes, de manera que el capacitador deberá ser capaz de resolver estos problemas emocionales cuando se presenten durante el periodo de discusión.

4.2.8 De los recursos materiales.

Simple y sencillamente se han seleccionado los materiales necesarios que son : pizarrón, videocasetera, películas , televisión y cámara de video. Todos son obvios en cuanto sus utilización, aunque merece explicación aparte la utilización de la cámara de video, pues esta se utilizará para grabar a los supervisores en las diferentes sesiones de la capacitación y posteriormente se les mostrará la grabación para que puedan observar, analizar y discutir sus propios comportamientos y actitudes, de manera que de una forma novedosa y atractiva para ellos, les permita mejorar sus habilidades y actitudes.

4.2.9. Del lugar en que se desarrollará la capacitación.

Afortunadamente en nuestra empresa se cuenta con una sala de capacitación que cumple con las condiciones necesarias de espacio, ventilación y comodidad para desarrollar este tipo de actividades.

4.2.10. De la duración.

Se determinó tener 20 sesiones de tres horas cada una, con un intermedio de 15 minutos y con una frecuencia de cada tercer día, lo que se traduce en un periodo de 45 días naturales, lo que consideramos un tiempo bastante razonable, para que el supervisor no pierda el interés y deseo de aprovechar el curso de capacitación con toda su capacidad y deseo de superación, sin caer en la rutina y aburrimiento.

4.3. El Programa de capacitación.

4.3.1. Tema 1. La importancia de las relaciones humanas.

Objetivo:

Al finalizar el tema, el supervisor será capaz de analizar, interpretar y distinguir entre las relaciones formales e informales que se presentan en la rutina diaria de su trabajo y aplicará estos conocimientos para obtener los mejores resultados de sus trabajadores en beneficio tanto de la empresa como de los trabajadores.

Instructor / capacitador:

Gerente de producción y capacitador externo.

Técnica didáctica:

Se efectuará mediante la exposición, se utilizará también película y se aplicará el método de casos. De cada uno de estas técnicas ya se expuso anteriormente el por que de su utilización, por lo que obviaremos en repetir lo que ya esta dicho.

Recursos materiales:

Se utilizará el pizarrón, la videocasetera, la televisión y la cámara de video.

Lugar :

Se dará el curso en la sala de capacitación de la empresa.

Duración:

La duración será de tres sesiones y cada sesión tendrá una duración de tres horas.

Horarios:

Los días de las sesiones serán los lunes, miércoles y viernes de 12.00 p.m. a 15.00 p.m.

Asistencia :

Se llevará un registro para controlar la asistencia comparando el plan contra lo realmente obtenido.

Fecha de inicio y terminación :

Se aplicará este tema del 3 al 7 de mayo.

4.3.2. Tema 2. El trabajo en equipo.**Objetivo:**

Al finalizar el tema, el supervisor será capaz de aplicar las técnicas de formación de equipos de trabajo y formará un equipo de trabajo con el personal que esta bajo su mando. También será capaz de formar parte integral del equipo de supervisores de los diferentes departamentos productivos de la empresa.

Instructor / capacitador:

Gerente de producción y capacitador externo.

Técnica didáctica:

Se efectuará mediante la exposición, se utilizará también película y se aplicará el método de grupo de discusión.

Recursos materiales:

Se utilizará el pizarrón, la videocasetera, la televisión y la cámara de video.

Lugar :

Se dará el curso en la sala de capacitación de la empresa.

Duración:

La duración será de tres sesiones y cada sesión tendrá una duración de tres horas.

Horarios:

Los días de las sesiones serán los lunes, miércoles y viernes de 12.00 p.m. a 15.00 p.m.

Asistencia :

Se llevará un registro para controlar la asistencia comparando el plan contra lo realmente obtenido.

Fecha de inicio y terminación :

Se aplicará este tema del 10 al 14 de mayo.

4.3.3. Tema 3. La calidad.**Objetivo:**

Al finalizar el tema, el supervisor será capaz de transmitir y aplicar los conceptos de calidad a sus trabajadores para que éstos los apliquen en sus actividades de manera que se reduzcan los índices de rechazos y mermas hasta llegar a las metas fijadas por la administración.

Instructor / capacitador:

Gerente de producción y capacitador externo.

Técnica didáctica:

Se efectuará mediante la exposición, se utilizará también película y se aplicará el método de casos.

Recursos materiales:

Se utilizará el pizarrón, la videocasetera, la televisión y la cámara de video.

Lugar :

Se dará el curso en la sala de capacitación de la empresa.

Duración:

La duración será de cuatro sesiones y cada sesión tendrá una duración de tres horas.

Horarios:

Los días de las sesiones serán los lunes, miércoles y viernes de 12.00 p.m. a 15.00 p.m.

Asistencia :

Se llevará un registro para controlar la asistencia comparando el plan contra lo realmente obtenido.

Fecha de inicio y terminación :

Se aplicará este tema del 17 al 24 de mayo.

4.3.4. Tema 4. Técnicas de manejo de personal.

Objetivo:

Al finalizar el tema, el supervisor será capaz de aplicar las técnicas de manejo de personal específicamente diseñadas - de acuerdo a las características actuales de comportamiento del personal operario - por la administración de la empresa para motivar, planear, desarrollar, controlar y solucionar las actividades con el personal a su cargo.

Instructor / capacitador:

Gerente de producción y capacitador externo.

Técnica didáctica:

Se efectuará mediante la exposición, se utilizará también película y se aplicará el método de representación.

Recursos materiales:

Se utilizará el pizarrón, la videocasetera, la televisión y la cámara de video.

Lugar :

Se dará el curso en la sala de capacitación de la empresa.

Duración:

La duración será de cinco sesiones y cada sesión tendrá una duración de tres horas.

Horarios:

Los días de las sesiones serán los lunes, miércoles y viernes de 12.00 p.m. a 15.00 p.m.

Asistencia :

Se llevará un registro para controlar la asistencia comparando el plan contra lo realmente obtenido.

Fecha de inicio y terminación :

Se aplicará este tema del 26 de mayo al 4 de junio.

4.3.5. Tema 5. Procedimientos administrativos.**Objetivo:**

Al finalizar el tema, el supervisor será capaz de llevar a cabo todos los procedimientos administrativos que son necesarios para administrar, controlar y

reportar eficiente y oportunamente todos los procesos de fabricación que se realizan en su departamento productivo.

Instructor / capacitador:

Gerente de producción y capacitador externo.

Técnica didáctica:

Se efectuará mediante la exposición y se aplicará el método de casos.

Recursos materiales:

Se utilizará el pizarrón, la videocasetera, la televisión y la cámara de video.

Lugar :

Se dará el curso en la sala de capacitación de la empresa.

Duración:

La duración será de cinco sesiones y cada sesión tendrá una duración de tres horas.

Horarios:

Los días de las sesiones serán los lunes, miércoles y viernes de 12.00 p.m. a 15.00 p.m.

Asistencia :

Se llevará un registro para controlar la asistencia comparando el plan contra lo realmente obtenido.

Fecha de inicio y terminación :

Se aplicará este tema del 7 al 16 de junio.

Nota : al final del presente trabajo se presenta en un anexo un resumen del programa de capacitación.

Conclusiones.

Este trabajo de seminario propone que una adecuada capacitación de los integrantes de la organización nos permitirá lograr con mayor facilidad los objetivos de la organización tanto en el aspecto individual como en lo colectivo.

Esta propuesta considera que los aspectos de administración de recursos humanos, la capacitación de los mismos y la formación de equipos de trabajo, son la base que nos permitirá alcanzar el desarrollo de nuestra organización.

Mientras más capacitación demos o compartamos con quienes nos rodean, mientras aumentemos nuestros conocimientos y habilidades a través de la capacitación continua, mejores decisiones y acciones podremos tomar para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Así, éste trabajo de seminario, que propone un programa de capacitación diseñado específicamente para los supervisores de producción de la empresa con la que actualmente colaboro, es una pequeña parte de nuestro compromiso para promover y desarrollar al personal mediante la aplicación de programas de capacitación que fortalezcan el espíritu de trabajo en equipo, que generen la necesidad permanente seguirnos capacitando y finalmente, que nos inculque el principio de dar a los demás el trato que queremos que nos den a nosotros mismos. Es decir, tener una adecuada

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

valoración y respeto por el elemento humano de nuestras organizaciones. Con la conjugación de estos tres elementos tendremos la base necesaria para poder llegar a nuestra meta, que es desarrollar las organizaciones mediante la capacitación de sus integrantes.

PROGRAMA DE CAPACITACION INTEGRAL PARA SUPERVISORES

Tema	Objetivo	Instructor Capacitador	Técnicas didácticas	Recursos Materiales	Lugar	Duración		Horario	Asistencia		Fecha	
						Días	Horas		Plan	Real	Inicio	Termino
Importancia de las relaciones humanas	Al finalizar el tema, el supervisor sera capaz de analizar, interpretar y distinguir entre las relaciones formales e informales en el trabajo y aplicar estos conocimientos para obtener los mejores resultados de los operadores en beneficio tanto de la empresa como de los trabajadores	Gerente de Producción y Capacitador sistema	Conferencia Práctica Método de casos	Pizarra Videocassetera Televisión Cámara de Video	Sala de capacitación	3	3	12-15 pm Lun - mie viernes			May-03	May-07
Trabajo en equipo	Al finalizar el capítulo el supervisor sera capaz de aplicar las técnicas de formación de equipos de trabajo y formar un equipo de trabajo tanto con el personal bajo su cargo, como con los demás departamentos productivos	Gerente de Producción y Capacitador externo	Conferencia Práctica Grupo de discusión	Pizarra Videocassetera Televisión Cámara de Video	Sala de capacitación	3	3	12-15 pm Lun - mie viernes			May-10	May-14
Calidad	Al finalizar el capítulo el supervisor sera capaz de transmitir y aplicar los conceptos de calidad a sus trabajadores y estos a su vez aplicarlos en sus actividades de manera que se reduzcan los índices de mermas y rechazos hasta llegar a las metas fijadas por la administración	Gerente de Producción y Capacitador externo	Conferencia Práctica Método de casos	Pizarra Videocassetera Televisión Cámara de Video	Sala de capacitación	4	3	12-15 pm Lun - mie viernes			May-17	May-24
Técnicas de manejo de personal	Al finalizar el capítulo el supervisor sera capaz de aplicar las técnicas de manejo de personal aprendidas para mejorar, controlar, planificar, desarrollar, solucionar problemas con el personal a su cargo	Gerente de Producción y Capacitador externo	Conferencia Práctica Representación	Pizarra Videocassetera Televisión Cámara de Video	Sala de capacitación	5	3	12-15 pm Lun - mie viernes			May-20	Jun-04
Procedimientos administrativos	Al finalizar el capítulo el supervisor sera capaz de llevar a cabo todos los procedimientos administrativos que son necesarios para administrar, controlar y repetir eficientemente los procesos de fabricación que realizan en su departamento productivo.	Gerente de Producción	Conferencia Práctica Método de casos	Pizarra Videocassetera Televisión	Sala de capacitación	5	3	12-15 pm Lun - mie viernes			Jun-07	Jun-10

programa program

BIBLIOGRAFIA

1. Aquino Jorge / Vola Roberto. Recursos Humanos.
Edit. Macchi. 1993
2. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas. 1976
3. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Editorial Trillas. 1993
4. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.
Editorial MacGraw Hill. 1983
5. Dyer, William G. Formación de Equipos. Problemas y alternativas.
Sistemas Técnicos de Edición S.A. de C.V. 1998
6. Fainstein, Héctor N. La Gestión de Equipos Eficaces.
Macchi Grupo Editor S.A. 1997
7. Flippo, Edwin. Principios de Administración de Personal.
Editorial Sao Paulo. 1984
8. Rodríguez Valencia, Jorge. Administración Moderna de Personal 2.
ECASA. 1993
9. Whitehill, Arthur M. Relaciones Industriales.
Editorial MacGraw Hill. 1994
10. Yoder, Dale. Administración de Personal y Relaciones Industriales.
Editorial Prentice Hall. 1983