



51

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS.
PROGRAMA DE CAPACITACION PARA APRENDER
A TRABAJAR EN EQUIPO, QUE GENERE UNA
CULTURA ORGANIZACIONAL INTEGRADORA EN
UNA EMPRESA PRIVADA DE LA RAMA
FARMACEUTICA

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JAQUELINE JIMENEZ ESQUIVEL

ASESOR: L. A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA



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.

ESTA TESIS NO DEBE
SER DE LA BIBLIOTECA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
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 para adrender a
trabajar en equipo, que genere una cultura
organizacional integradora en una empresa
de la rama farmacéutica.

que presenta la pasante: Jacueline Jiménez Esquivel,
con número de cuenta: 9552091-3 para obtener el Título de:
Licenciada 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 Izcallí, Edo. de México, a 28 de Agosto de 2000

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>

INDICE

Introducción

CAPITULO I

1 Administración

1.1	Definición de Administración	1
1.2	Antecedentes	2
1.3	Concepto de Administración	4
1.4	Proceso Administrativo	6
1.4.1	Planeación	6
1.4.2	Organización	9
1.4.3	Dirección	11
1.4.4	Control	14
1.5	La importancia del Factor Humano	16
1.6	Administración de Recursos Humanos	17
1.7	Cultura Organizacional	19
1.7.1	Cultura como desventaja	23
1.7.2	La creación y mantenimiento de la cultura	23

CAPITULO II

2 Trabajo en Equipo

2.1	Concepto de Equipo	28
2.1.1	Tamaño de equipos de trabajo	29
2.1.2	Diferencia entre grupo y equipo	29
2.2	Elementos Básicos de un equipo	30
2.2.1	Habilidades Complementarias	30
2.2.2	Compromiso con un propósito común	31
2.2.3	Compromiso con una propuesta común	32
2.2.4	Responsabilidad mutua	32
2.3	Formación de equipos de trabajo	34
2.3.1	Como convertirse en jugadores de equipo	38
2.4	Características de los equipos	40
2.5	Tipos de equipos	42
2.6	Etapas de desarrollo de un equipo	44
2.7	Beneficios que proporcione el trabajo en equipo	47
2.8	Desarrollo de la alta confianza mutua	49
2.8.1	Comunicación	52
2.8.2	Técnica de Solución de Problemas	54

CAPITULO III

3 Capacitación

3 1 Concepto de Capacitación	56
3 2 Elementos del proceso de Capacitación	57
3 3 Tipos de Capacitación	59
3 4 Métodos de Capacitación	60
3 5 Técnicas de Capacitación	61
3 6 Perfil del instructor	63
3 6.1 Motivando la participación	68
3 6 2 Manejando el medio ambiente	70
3 7 Teorías del Aprendizaje	71
3.7 1 Leyes del Aprendizaje	71
3 7.2 Conductistas	73
3.7 3 Congnositivas	73
3.7.4 Humanistas	74
3.7.5 Áreas del Aprendizaje	74

CAPITULO IV

4 Programas de Capacitación

4 1 Plan y Programas de Capacitación	75
4 2 Concepto de Programa	76
4 2.1 Diferencia entre plan y programa	77
4 2.2 Reglas sobre los programas	77
4.2.3 Funciones de los programas	79
4 3 Marco legal de los Programas de Capacitación	80
4 4 Antecedentes y elementos del programa de Capacitación	82
4.4.1 Redacción de Objetivos	83
4.4.2 Estructura de Contenidos	85
4.4.3 Actividades de instrucción	86
4 4.4 Selección de recursos didácticos	93
4.4 5 Evaluación	98
4.4.6 Bibliografía	101
4.5 Presupuestos	101

CAPITULO V

5 Caso Práctico

5 1 Antecedentes de la Empresa	103
5 2 Situación Actual	110
5 3 Propuesta "Programa de Capacitación"	112
5 4 Gráfica de Gantt	133
5 5 Presupuesto	134

Conclusiones	135
Bibliografía	137

Anexos

Anexo 1 "Programa de Capacitación"	
Anexo 2 "Manual del Participante"	
Anexo 3 "Evaluación del Instructor"	
Anexo 4 "Evaluación del Programa"	

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo surge de la inquietud, por mejorar la calidad de vida laboral, para que se encuentre mucho más dirigida hacia la integración y cooperación entre las personas que pertenecen a una organización. Si nos damos cuenta, dedicamos gran parte de nuestras vidas al aspecto laboral, con el propósito de satisfacer nuestras necesidades, y es desagradable trabajar con una cultura en donde la actitud de las personas está más encaminada a trabajar de manera individual, trayendo como consecuencia que en muchas de las veces, se continúe perdiendo la flexibilidad por parte del personal para aceptar nuevos cambios, pero tal vez una de las razones es que estas personas no conocen otro método de trabajo, porque durante años lo han hecho de la misma forma y es difícil tratar de cambiarlo. Sin embargo, cada organización se enfrenta a nuevos retos y necesita que su personal se adapte fácil y rápidamente a ellos. Una manera de hacerlo es a través de la formación de unidades de trabajo llamadas "equipos", pero ¿Cómo podemos dar a conocer este nuevo modo de trabajo? Pues por medio de un "Programa de Capacitación" que este dirigido a que el personal conozca de manera integral que es un equipo y como puede empezar a ser parte de él, pero sobre todo que ayude a cambiar la actitud para que poco a poco se forme una nueva cultura dirigida hacia la integración, es por esa razón que el presente trabajo incluye temas conformados por capítulos de la siguiente manera: En el primero hacemos referencia a la Administración y el Proceso Administrativo, además de la Administración de Recursos Humanos, para ubicar a la Capacitación, se incluye también la Cultura Organizacional

¿Qué es? Y ¿Cómo se puede formar? En el segundo capítulo comenzamos a identificar que es un equipo, sus características, sus elementos, como son formados y las etapas por las que atraviesan

En el tercer capítulo mencionamos aspectos que tienen que ver con la capacitación, sus elementos, los métodos y técnicas utilizadas, el perfil del instructor y las leyes del aprendizaje que nos ayudan a comprender un poco más el proceso de aprendizaje

En el cuarto capítulo, incluimos temas que tienen que ver con los programas de capacitación, sus funciones, el marco legal, sus elementos, las reglas, con el propósito de sustentar nuestro quinto y último capítulo que hace referencia a nuestro caso práctico para una empresa de la rama farmacéutica, el cual incluye los antecedentes de la empresa, su visión, misión, valores, el giro, su estructura, además de un análisis de la situación actual que nos permitirá emitir una propuesta basada en un "Programa de Capacitación" para aprender a trabajar en equipo, que podrá resolver aquellos puntos menos positivos encontrados en el análisis de la situación actual

CAPITULO I

ADMINISTRACION

William G. Cunningham, en su libro, toma como ejemplo de la Administración a una de las maravillas del mundo, la gran pirámide de Keops que ocupa 13 acres de arenas desérticas en Egipto. Fue construida con más de dos millones de bloques de piedra, cada uno de los cuales pesa aproximadamente 2,500 Kilos. Su construcción le tomó a 100,000 personas más de 20 años. Las pirámides de Egipto son claras representaciones de la administración, pues para llevar a cabo un esfuerzo de esa magnitud, fueron necesarios desde ese entonces, el control, la planeación y la coordinación.

1.1 DEFINICION DE LA ADMINISTRACION

Etimológicamente Administrar proviene de "ad" que significa para, y "ministrare" que significa servir. También se derivan "ministerio" y "ministro", es decir, el que representa a otro o actúa en nombre o por mandato de otro u otros para cumplir fines y llevar a cabo una política y una misión encomendadas por otro u otros.

1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Desde sus orígenes el hombre siempre tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, tal es el caso del "arrastre", procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts, de la edad de los Glaciares, indica una auténtica organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común, coordinado, en función del instinto de dichos animales, para lograr su objetivo prefijado, como era el de darles caza para aprovechar su carne.

También se encuentran vestigios en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos de la antigüedad así como en las comunidades indígenas de América, aun cuando, en casi todas las civilizaciones citadas se confunde con el gobierno y la religión. En el Oriente, en China, existen múltiples vestigios de Administración , aproximadamente hacia el año 1000 a. C. se sitúa la Constitución de Chow, la que establece por ejemplo las siguientes reglamentaciones:

El gobierno debe definir claramente las funciones para evitar que se duplique el trabajo.

El control del gobierno, exigirá en todas las actividades, el personal completo

En Grecia, Pericles, dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuada, esto es, cuando un ciudadano se distingue de alguna manera, se le prefiere para el servicio público, no como un privilegio, sino como una recompensa al mérito

También en la Iglesia Católica pueden encontrarse antecedentes de la Administración, pues le daban importancia a la diversificación generalizada en una empresa dinámica, al

beneficio de entrenamiento prolongado en los ejecutivos y el uso de promociones, atmósfera diplomática en todas las negociaciones, relevo de autoridad a los ejecutivos incompetentes, esto nos da una idea de su organización que era desde entonces bastante clara .

Con la creciente demanda por satisfacer las necesidades, surgió la llamada Revolución Industrial, esta revolución complicó los sistemas de producción fabril. Este hecho estimuló la necesidad de estudiar sistemáticamente el acto administrativo para mejorar la eficiencia de las organizaciones sociales productivas de aquella época. Por eso, no debe extrañarnos que el estudio de esta actividad humana haya surgido en los países industrializados de aquella época, como Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Francia.

La Administración de hoy se parece mucho a un arte, pues éste depende más de la imaginación , intuición y práctica a diferencia de un sistema ordenado de hechos y leyes. Sin embargo, debido al cambio continuo de la Administración, ésta se convierte cada día mas en una ciencia por el uso de aplicaciones sofisticadas como es la computación aunque no deja de utilizar la intuición y experiencia, pero ya con enfoques más científicos.

Según Mary Parker Follet, la Administración puede definirse también como " El arte de lograr que las cosas se hagan por medio de la gente". Los directores logran los objetivos de una organización arreglando que los demás lleven a cabo labores necesarias, pues a lo largo de nuestra vida nos podemos dar cuenta que siempre pertenecemos a una

organización, ya sea nuestra propia casa, la escuela, una asociación religiosa, un equipo deportivo o una empresa, estas organizaciones siempre son creadas para alcanzar un objetivo o meta, pues sin este elemento no habrá la razón del porqué existir de una organización

Las organizaciones también deben ver la manera de conseguir los recursos por medio de un plan, y asignarlos, también requiere de personas que de acuerdo a los objetivos o metas dirijan todos los esfuerzos, para alcanzar lo deseado y para ello es necesaria la Administración, y para facilitar su análisis debemos dividirla en sus cuatro funciones básicas que son, Planeación, Organización, Dirección y Control Pero primero es importante conocer el concepto de Administración.

1.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

"Es el proceso de planear, organizar, liderar, y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos"¹

"La Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas"

¹Stoner James A F y Freeman "Administración". Editorial Prentice Hall Mexico 1992 pp 9

Koontz Harold y Wehrich " Administración una perspectiva Global ". Editorial Mac Graw Hill Decima Edición pp. 4

“Administración significa el proceso de determinar los fines, las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de organización o de una de las áreas que la conforman tal proceso incluye necesariamente las funciones de diseñar e implementar los planes y programas de organizar el trabajo, de distribuir y asignar los recursos, de conducir al personal e influenciar sobre el mismo, de coordinar el trabajo, de controlar y evaluar los resultados y de adoptar todas las decisiones y efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política”³

“Administración.- Planeación, Organización, Dirección y Control de las personas que trabajan en una organización y de la serie de tareas y actividades que desempeñan”⁴

Con estos conceptos podemos llegar a entender que la Administración, para llevarla a cabo es necesario aplicar sus cuatro fases que son **el planear** donde se fijan los objetivos o el camino hacia donde se deben dirigir los esfuerzos, **el organizar** que permite distribuir las actividades que fueron planeadas, así como los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, **el dirigir** que es el conducir a las personas hacia un compromiso de lograr lo planeado y por último, **el controlar** que se refiere a evaluar los resultados comparándolo con lo planeado en la primera fase.

Para hablar de Administración es fundamental estudiar las cuatro funciones, como son Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, representan cada una, por sí solas y su interrelación, la razón de ser de la Administración en una organización y que ayudan

³ Larocca, Hector A, y Fainstein. “Qué es Administración”. Ediciones Macchi. 1998

⁴ Hellnegel Don y Siocum. “Administración” Editorial Thomson Editores. 1998

gracias al proceso de esas funciones a alcanzar más fácilmente lo fijado, a este proceso se le llama el proceso administrativo

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Todos los administradores llevan a cabo las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar.

Todas estas funciones forman el Proceso Administrativo. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, un flujo de actividades relacionadas que se desplaza hacia un propósito u objetivo.

El proceso administrativo consta de 4 funciones básicas: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, el cual fue desarrollado a fines del siglo XIX y su objetivo es colocar a la empresa en posición competitiva más fuerte o de mayores utilidades. Es importante describir cada una de estas funciones

1.4.1 ► Planeación

“La planeación es el alfa del proceso administrativo y el control es el omega del mismo “⁵

La planeación representa una de las actividades principales en el proceso administrativo, debido a que consiste en determinar por anticipado que es necesario hacer para alcanzar

⁵ Fernández Arena, José A. "El proceso Administrativo" Editorial Diana México. 1977. pp.163

un objetivo específico. La planeación decide cómo, cuándo, dónde y quién, debe realizar un proyecto. Incluye elaborar pronósticos, establecer metas y seleccionar los procedimientos para llevar a cabo las decisiones, o por decirlo de alguna manera implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones con anticipación, que sus acciones tengan fundamentos lógicos por medio de algún método, más que en la sola suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Las ventajas de la planeación son:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acorde a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso de la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

Se seleccionan las metas a alcanzar, después se fijan los objetivos por secciones, departamentos, divisiones etc. y a partir de los objetivos se procede a elaborar los programas. Los planes y programas son instrumentos o medios para alcanzar una meta.

José Antonio Fernández Arena clasifica a los planes en 2 tipos:

- Originales
- Rutinarios

Entre los originales se pueden utilizar nuevas técnicas como la ruta crítica, y los rutinarios son los presupuestos que debe desarrollar la empresa.

Segun James A.F. Stoner. También se clasifican en dos tipos. Los planes estratégicos que son diseñados por los altos ejecutivos y los mandos medios, y los planes operacionales que indican como serán implantados los planes estratégicos mediante actividades

También José Antonio Fernández Arena nos menciona que Henry Gantt fue el matemático que desarrolló un método para una buena planeación llamado "Gráfica de Barras", el cual consiste en usar una división columnar en la que se anota el período de ocurrencia (semanas, meses, horas, etc.), en cuanto a los renglones horizontales se utilizan para indicar los eventos principales, basta trazar una línea horizontal que indique que actividad se esta desarrollando y en que tiempo, este método sera el utilizado para nuestro caso práctico.

También existe otro método mas evolucionado creado por Dupont la "Técnica del Camino Crítico", en donde se pretende la secuela lógica de eventos y su interrelación para que en ambos casos resulte el camino crítico, que es el que indica la ruta forzada en la que no puede perderse ningún tiempo.

Algunas de las ventajas de utilizar la Técnica de Camino Crítico son

- Es un medio de evitar la omisión de actividades que pertenecen al proceso.
- Facilita la determinación anticipada de los recursos necesarios en la ejecución de un plan.
- Proporciona toda la información necesaria para que la dirección tome las medidas correctivas.

Sin planeación los administradores no pueden saber como organizar a la gente y los recursos, puede ocurrir que tampoco se tenga la idea clara de que se necesita organizar, sin un plan no se pueden lograr las metas o saber cuando y donde se están desviando de sus caminos, además de que cuando se elaboran planes erróneos, afectan la salud de toda la organización

1.4.2 ► Organización

“La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de las organización de manera eficiente”.⁶

Cada organización es diferente una de otra según el objetivo, que se persiga, porque no puede estandarizarse, sin embargo los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan para esto es necesario

- Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos.
- Al hecho de agrupar empleados y actividades, se llama departamentalización

⁶ Stoner, James A.F. y Freeman "Administración" Editorial Prentice Hall, Mexico 1992 pp 9

La división del trabajo aumenta la productividad, pues una sola persona no es capaz de cumplir con todas las operaciones y la división del trabajo permite la especialización que nos lleva a realizar las actividades con mayor rapidez.

En cuanto a la departamentalización podemos hablar de organigramas, en los cuadros se representa la división del trabajo y, la manera en como están distribuidas las actividades, gracias a los organigramas podemos ver las líneas de mando y la responsabilidad.

Hay dos tipos de organigramas uno de forma vertical, el cual en la actualidad y con tantos cambios, no es el más recomendable pues hay demasiados niveles entre el primer nivel y el último, esto complica la rapidez en la toma de decisiones y existe otro que es el horizontal, el cual tiene menos niveles administrativos, y esto acelera la toma de decisiones.

Los departamentos de una organización pueden estructurarse de tres formas:

- Por función
- Por productos / mercado
- Forma matricial

La estructura funcional: Es para las empresas pequeñas que no cuentan con una diversidad en productos, la departamentalización es muy especializada, sin embargo cuando la empresa comienza a crecer o a desarrollar un nuevo producto y este fracasa, es difícil determinar quien debe asumir la responsabilidad.

Por producto o mercado: Este tipo de estructura se utiliza cuando la empresa cuenta con diversos productos, por lo tanto se puede dividir por producto o por área geográfica.

En la forma matricial: Cada empleado reporta tanto a un administrador funcional o de división como a uno de proyecto o de grupo

1.4.3 ► Dirección

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”⁷

La dirección, a diferencia de la planeación y organización, es donde sí se tiene contacto directo con la gente e implica influir y motivar a los empleados para que realicen sus funciones, por eso se considera necesario analizar que es la motivación

Motivación

“La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfecerán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada”.⁸

Las organizaciones tienen que encontrar la manera de crear un compromiso y esfuerzo de sus miembros para alcanzar los objetivos deseados, esto puede lograrse en la forma

⁷ Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Empresas” Segunda Parte. Editorial Limusa. México. 1975 pp 303

⁸ Koontz, Harold y Weihsch. “Administración una perspectiva Global” Editorial Mac Graw Hill. Décima Edición. pp. 462

de administrar por medio de la motivación, hay diferentes modelos que consideran a la motivación:

- El Modelo Tradicional, que indica que entre mas productivo sea un empleado mas dinero podrá ganar, asocia la productividad con los incentivos económicos, este modelo esta asociado con Taylor
- El Modelo de las Relaciones Humanas, va dirigido a que los empleados tienen la necesidad de que se les reconozca su trabajo, además de la libertad para tomar decisiones en cuanto a su trabajo Elton Mayo.
- El Modelo de Recursos Humanos, En este modelo considera la teoría X , en donde señala que la gente es floja, por naturaleza evitan el trabajo y no son capaces de tomar sus propias decisiones. La siguiente teoría es la Y que es más optimista y esta dirigida a que los empleados quieren trabajar y bajo las circunstancias adecuadas, obtienen una gran satisfacción de su trabajo.

Estos modelos nos proporcionan una visión de como ha evolucionado el análisis de la motivación. A pesar de que la motivación es tan compleja e individualizada, existen técnicas motivacionales, una de ellas es el dinero, el cual en ocasiones además de satisfacer necesidades, puede significar posición o poder.

Otra técnica es la participación, que consiste en que a las personas se les consulte sobre las acciones que les afectan , además de que es una forma de reconocimiento para que las personas se sientan aceptadas

La tercera técnica según Harold Koontz es la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) , el

cual consta de formar un comité directivo integrado por los trabajadores y la administración, además de un especialista en CTV o "staff", que tiene a su cargo encontrar formas de mejorar la dignidad, el atractivo y la productividad de los puestos mediante el enriquecimiento y el rediseño de los mismos. Se piensa que es muy importante la participación de los trabajadores y de sus sindicatos en el esfuerzo, no sólo debido a que se ejercita la democracia industrial sino también a la gran ventaja práctica que ofrecen los empleados cuando participan en la identificación de que es lo que haría más interesante su trabajo y como pueden ser más productivos.

Pero si hablamos de dirección es necesario entender que es liderazgo.

Liderazgo

"Influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo"⁹

Los elementos del liderazgo son primero el poder, el segundo es que el líder tenga conocimiento de las personas y las teorías de la motivación para que pueda aplicarlas y el tercer elemento es la inspiración que provoque el líder en las personas, esta inspiración va enfocada a satisfacer las necesidades por medio del líder

Los estilos de liderazgo que podemos identificar son :

- El líder **autocrático**, que ordena y espera obediencia.
- El líder **democrático o participativo**, que consulta con sus subordinados

⁹ Koontz, Harold y Wollhch " Administración una perspectiva Global" Editorial Mac Graw Hill Decima Edicion. pp 490

las decisiones y fomenta la participación.

- El líder *rienda suelta*, que únicamente se dedica a apoyar las operaciones de los subordinados, estos líderes dependen de los subordinados para establecer sus propias metas.

1.4.4 ► **Control**

“El Control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplen con las reglas y procedimientos de una organización”¹⁰

El término control tiene una connotación negativa para la mayoría de la gente, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

Podemos ilustrar la necesidad del control describiendo la interacción entre control y planeación.

- La planeación es el proceso formal de desarrollo de metas, estrategias, tácticas y normas y de asignación de recursos
- Los controles son medidas que permiten garantizar que las decisiones, acciones y resultados son congruentes con esos planes. Así la planeación y control van de la mano.
- La planeación prescribe conductas y resultados deseados.
- El control ayuda a mantener o reencauzar conductas y resultados reales.
- Los administradores y otros empleados necesitan planes que les indiquen

¹⁰ Hellriegel, Don y Slocum. “Administración”. Editorial Thomson Editores 1998

los propósitos para los cuales habrán de servir los controles. Así la planeación y control se complementan y apoyan entre sí.

Existen dos tipos generales de controles organizacionales, los preventivos y los correctivos.

Los controles preventivos.

Son los mecanismos destinados a reducir errores y a minimizar por lo tanto la necesidad de acciones correctivas.

Los controles correctivos:

Mecanismos dirigidos a reducir o eliminar conductas indeseables y por lo tanto a conseguir el cumplimiento de los reglamentos y normas de la organización.

El control se refiere a todas aquellas actividades que permiten comparar lo planeado con lo real, se tienen que controlar tanto los recursos humanos, financieros, y materiales, esto representa el esfuerzo por alcanzar los objetivos.

Pero también representa la corrección a tiempo. El control es una función administrativa básica en todas las áreas.

Existe un proceso básico de control que comprende tres pasos:

Establecer estándares.- Como los administradores no pueden fijarse en cada uno de los pasos del plan, es necesario fijar puntos específicos de evaluación y esto son los estándares que son criterios de desempeño.

Medición del desempeño.- Es necesario que los estándares, se fijen adecuadamente pues a partir de ellos se mide el desempeño para determinar con exactitud que están

haciendo los subordinados.

Corrección de las desviaciones - Una vez contando con estándares, el desempeño se mide de acuerdo con estos mismos y las desviaciones pueden ser corregidas modificando las metas o rehaciendo los planes.

Ya que hemos analizado cada una de las fases del Proceso Administrativo, y que este conforma a la Administración, sin embargo, ¿a quien se le aplicarían cada una de estas fases? sino, existiera un factor muy importante "el humano".

1.5 LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

Todas las empresas están constituidas por gente, el factor más importante, pues sin el simplemente, las empresas u organizaciones no existirían, por lo tanto es también importante hacer llegar a la gente capaz, a los puestos apropiados y procurar sobre todo su continuo desarrollo, esto quiere decir que las decisiones sobre los recursos humanos que toma una empresa determinan su éxito.

Cada una de las personas tiene sus propios intereses, necesidades y objetivos, que son importantes para ellas, es por eso que el administrador debe tomar en cuenta factores como la personalidad, y la individualidad para poder coordinar estos, con los objetivos de la empresa

“No se puede hablar sobre la naturaleza de las personas a menos de que se les considere como individuos integrales, no tan sólo con características separadas y diferentes como pueden ser el conocimiento, las aptitudes, las habilidades o los rasgos personales. Una persona tiene todo esto en grados diferentes. Es más, estas características se interrelacionan entre sí y su predominio en situaciones específicas cambia con rapidez y de un modo impredecible. El ser humano es una persona total sobre la que influyen factores externos. Las personas no pueden despojarse de la influencia de estas fuerzas cuando van a trabajar por lo cual los administradores deben reconocer estos hechos y estar preparados para hacerles frente”.¹¹

Como analizamos en un principio a la Administración y al factor humano, ahora podemos conjugar estos dos elementos para que nos de cómo resultado la Administración de Recursos Humanos, con el fin de poder ubicar dentro de las actividades de esta función, a la Capacitación que es parte esencial de este trabajo.

1.6 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

“Función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización”.¹²

“Los conceptos y técnicas que se requieren para desempeñar los aspectos de personal de una posición gerencial, incluyendo el reclutamiento, la selección, la capacitación, la compensación y la evaluación”³

¹¹ Koontz, Harold y Wehrich “ Administración una perspectiva Global “Editorial Mac Graw Hill Decima Edición México pp 461-462

¹² Stoner James A F y Freeman “Administración” Editorial Prentice Hall, 1992 pp. 402

¹³ Dessler Gary “Administración de Personal” Editorial Prentice Hall México.1992 pp 2

En la Administración de Recursos Humanos, se utiliza el proceso administrativo, con sus cuatro funciones básicas, planeación, organización, dirección y control

La Administración de Personal se refiere a realizar todas las actividades que estén relacionadas con el personal como son:

Análisis de puestos:

Determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado.

Reclutamiento:

El reclutamiento intenta reunir un grupo de candidatos que se ajusten al plan de recursos humanos. Los candidatos son encontrados mediante fuentes externas de reclutamiento como son los anuncios en periódicos, revistas o a través de agencias. Y también fuentes internas que normalmente es por recomendación de los mismos empleados que ya pertenecen a la organización.

Selección:

Utiliza solicitudes de trabajo, currículos, entrevistas, exámenes de conocimientos habilidades y cartas de recomendación para examinar y evaluar a los candidatos para ocupar una plaza.

Inducción y Orientación:

Tiene por objeto ayudar a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización. A los nuevos empleados se les presentan sus colegas, se les familiariza con sus actividades y se les dan a conocer las políticas y expectativas relacionadas con el comportamiento de los empleados.

Capacitación y Desarrollo:

El proceso de capacitación y desarrollo se propone mejorar la capacidad de los individuos y grupos para contribuir a la eficacia organizacional. La capacitación está diseñada para mejorar las habilidades en el trabajo actual, los programas de desarrollo se diseñan para preparar a los empleados para un ascenso

La Evaluación del Desempeño:

Compara el desempeño del trabajo de un individuo, con estándares u objetivos desarrollados para la plaza de dicho individuo.

Todas estas actividades de la Administración no solo de Recursos Humanos, sino, en general van creando un cierto conjunto de valores y costumbres que con el tiempo aseguran la forma en que debe comportarse el personal dentro de la organización, formando lo que se denomina una "Cultura Organizacional"

1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

"Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras"¹⁴

¹⁴ Robbins P. Stephen, "Comportamiento Organizacional" Teoría y Práctica Editorial Prentice-Hall Séptima Edición Mexico, D F pp 681.

“Grupo de elementos importantes, tales como normas, valores, actitudes y creencias que los miembros de la organización tienen en común unos con otros”¹⁵

Según Stephen P. Robbins, la más reciente investigación sugiere siete características principales, que en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización

- *Innovación y asunción de riesgos*. El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- *Atención al detalle*. El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- *Orientación hacia las personas*. El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización
- *Orientación al equipo*. El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- *Energía*. El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

¹⁵ Stoner, James AF y Freeman “Administración” Editorial Prentice Hall México, 1992 pp 242

- *Estabilidad.* El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.

Cada una de estas características pueden identificarse en un alto o bajo grado, de modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar un cuadro integrado de la cultura organizacional

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agraden o no. La investigación de la cultura organizacional ha tratado de medir la forma como los empleados visualizan a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Recompensa la innovación? ¿Ahoga la iniciativa?

Stephen P. Robbins también menciona que la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el

comportamiento de los empleados. Es esta última función la que nos interesa especialmente.

La cultura es difícil de definir, es intangible, es implícita y se da por establecida. Pero cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo. Cuando los recién llegados aprenden las reglas, entonces se les acepta como miembros integrados a la organización. Las infracciones a las reglas, ya sea de parte de ejecutivos de alto nivel o de empleados de los niveles más bajos, dan como resultado una desaprobación universal y fuertes sanciones. El cumplimiento de las reglas se convierte en la base principal de recompensas y ascensos.

Parece que el papel de la cultura al influir en el comportamiento de los empleados es cada vez más importante en los años 90. A medida que las organizaciones han ampliado sus tramos de control, aplanado sus estructuras, introducido equipos de trabajo, reducido la formalización y delegando autoridad a los empleados, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos estén apuntando en la misma dirección.

1.7.1 La cultura como desventaja

La cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. Es evidente que éstos son beneficios para la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Indica a los empleados cómo se hacen las cosas y lo que es importante.

Sin embargo, la cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no van de acuerdo con los que harán progresar la eficacia de la organización. Es muy posible que esta situación tenga lugar cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente está pasando por cambios, rápidos, la cultura atrincherada de la organización puede ya no ser apropiada. De manera que la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, puede pesar sobre la organización y hacer difícil una respuesta a cambios en el ambiente. Existen organizaciones con culturas llamadas fuertes, estas culturas se convierten en barreras al cambio cuando ya no resulta "hacer las cosas como siempre".

1.7.2 La creación y el mantenimiento de la cultura

La cultura de una organización no surge del viento. Una vez establecida, rara vez se desvanece. Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la organización tienen su origen en gran parte en lo que ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Una vez que la cultura se ha establecido, las prácticas dentro de la organización actúan para mantenerla al facilitar a

los empleados una serie de experiencias similares. Muchas de las prácticas de recursos humanos como el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, las prácticas de recompensas, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso aseguran que las personas contratadas se ajusten a la cultura, y que se recompense a las personas que la apoyan y se sancione incluso hasta el despido a las personas que no se ajusten. Tres fuerzas tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización.

Selección.- La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. Pero suele suceder que se identifique a más de un candidato que satisface los requisitos de un puesto dado. Cuando se llega a ese punto, sería ingenuo pasar por alto el hecho de que la decisión final acerca de quién de entre ellos se contrata se verá afectada significativamente por el juicio que formule el tomador de decisiones sobre lo bien que se integrarán los candidatos a la organización. Este intento de asegurar un acoplamiento correcto, ya sea deliberada o inadvertidamente, dará como resultado la contratación de personas que tienen valores que son consistentes en esencia con los de la organización, o por lo menos con una buena parte de esos valores.

Las acciones de la administración superior - También tienen un gran impacto sobre la cultura organizacional. Los ejecutivos superiores, con lo que dicen y con su comportamiento, establecen normas que se filtran hacia abajo en la organización, por

ejemplo, si es deseable tomar riesgos, cuánta libertad deben conceder los administradores a sus subordinados, cuál es la ropa apropiada y qué acciones incidirán en aumentos salariales, ascensos y otras recompensas.

En cuanto a la socialización.- Se debe tener en mente que la etapa crucial en la socialización es el momento del ingreso en la organización. Éste es el momento en que la organización trata de moldear al recién llegado como empleado " en buenas condiciones". Los empleados que no aprenden el comportamiento de los papeles esenciales o centrales se arriesgan a ser calificados como "inconformes" o "rebelde", lo que frecuentemente conduce a la expulsión. Pero la organización estará socializando a cada empleado, aunque quizás no tan explícitamente durante toda una carrera en la organización. Esto contribuye al mantenimiento de la cultura organizacional.

Los empleados forman una percepción subjetiva global de la organización con base en factores como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis sobre el sentido de equipo y el apoyo a las personas. En efecto, esta percepción global se convierte en la cultura o personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y la satisfacción del empleado, Siendo el mayor impacto en las culturas más fuertes. Así como las personalidades de la gente tienden a ser estables a través del tiempo, lo mismo sucede con las culturas fuertes. Esto explica la dificultad que encuentran los administradores para manejar el cambio en las culturas fuertes. Cuando una cultura está mal integrada con su ambiente, la administración deseará cambiarla. Sin embargo, el cambio de cultura de una organización es un proceso largo y difícil. El resultado, por lo

CAPITULO II

TRABAJO EN EQUIPO

Las organizaciones modernas se enfrentan a retos formidables en todos los frentes. La incapacidad de adaptarse fácil y rápidamente provoca problemas en todos los aspectos de una organización. Las viejas ideas como que el gerente toma las decisiones finales, el gerente impone un control sobre los empleados, el gerente define en que forma se debe realizar el trabajo y empleados de gran rigidez, propician que los cambios sean muy lentos. Por supuesto estas viejas ideas no son muy efectivas, para el cambio las organizaciones están adoptando nuevos valores como el que los empleados son expertos en cuanto a que poseen conocimientos técnicos y habilidades muy importantes, los empleados pueden tomar algunas de las decisiones, los empleados participan en la definición de cómo realizar los trabajos, se alienta la formación de relaciones de "socios" entre los gerentes y los empleados. Sin embargo, una vez que la gerencia ha adquirido estos nuevos valores es que decide involucrar a su personal en la toma de decisiones, en realidad les está pidiendo que desarrollen una función diferente a la que habían venido desempeñando. Este difícil cambio necesita planearse paso a paso. Es indispensable que la gente no sólo cuente con la autoridad para tomar decisiones, sino también con los medios (habilidades, entrenamiento y apoyo). Además deben tener un deseo genuino de desarrollar una función más participativa. Sin una motivación adecuada, las personas no

modifican sus métodos de trabajo. La gerencia debe proporcionar el incentivo para el cambio. Y uno de esos incentivos es formar una unidad básica de desempeño llamada "equipo", el cual fomenta el cambio y en el comportamiento y lo hace de un modo más efectivo que los individuos por sí solos. Pero primero se tendrá que definir que es un equipo para comprender su importancia.

2.1 CONCEPTO DE EQUIPO

"Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables".¹⁶

"En los equipos eficientes cada uno de sus miembros toma el lugar que se le asigna, usando su talento para aprovecharlo de la mejor manera posible"¹⁷

"Es un grupo de individuos que trabajan juntos, que tienen los mismos objetivos y cuyas actividades son interdependientes"¹⁸

Gracias a los conceptos mencionados anteriormente podemos llegar a nuestro propio concepto. Un equipo es un conjunto de personas que son involucradas de tal forma que puedan interactuar juntas, de acuerdo al desarrollo de la confianza, el compromiso y las

¹⁶ Katzenbach, Jon y Smith "La sabiduría de los Equipos" Editorial CECSA Edic. 1995 Mexico, D.F. pp.39

¹⁷ Madux, Robert B. "Cómo formar equipos de trabajo" Editorial Iberoamericana Mexico, D.F. 1994 pp 9

¹⁸ Cardenas, M.A. y del Castillo "El Efecto Mac". Editorial ICG Pp 112

habilidades de cada una de ellas, con el fin de lograr los objetivos siempre por medio del consenso

2.1.1 Tamaño de los equipos de trabajo

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de 10 ó 12 miembros, es difícil que puedan realizar mucho y bien un trabajo. Tienen problemas para interactuar de manera constructiva y llegar a acuerdos sobre muchas cosas. También los grupos grandes se enfrentan a problemas como el espacio físico suficiente y el tiempo para reunirse. Cuando se trata de un gran número de personas, por lo general no se puede desarrollar el compromiso y la responsabilidad mutua necesarias para lograr un alto desempeño. De manera que al diseñar equipos eficientes, los administradores deben mantener menos de una docena de miembros. Si una unidad natural de trabajo es mayor, y se desea un esfuerzo de equipo, conviene considerar la división del grupo en subequipos. Ya que 10 ó 12 personas es mucho más probable que resuelvan con éxito sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas hacia un plan común y sean conjuntamente responsables de los resultados.

2.1.2 Diferencia entre grupo y equipo

Un grupo consiste de dos o más individuos que se unen en razón de intereses o preferencias comunes

Un equipo es un tipo particular de grupo, éste se debe organizar y manejar en forma

distinta a otros grupos de trabajo

Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. De esta manera, su desempeño es simplemente la suma de cada uno de ellos

Los equipos facilitan la participación de los empleados en las decisiones de operación y otra de las ventajas del equipo, es que son un medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de sus empleados

2.2 ELEMENTOS BASICOS DE UN EQUIPO

Como elementos básicos de un equipo según menciona Jon Katzenbach en el libro “La Sabiduría de los equipos”, podemos identificar:

- Las habilidades complementarias
- Compromiso con un propósito común
- Compromiso con una propuesta común
- Responsabilidad mutua

2.2.1 Habilidades Complementarias

Los equipos tienen que desarrollar la mezcla correcta de habilidades que caen dentro de tres categorías:

Conocimientos técnicos o funcionales

Un ejemplo de conocimientos técnicos o funcionales son los equipos de médicos y abogados que tratan con casos de negligencia profesional o de daños personales estos equipos están compuestos por personas con habilidades complementarias.

Habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones.

Los equipos tienen que estar en posibilidad de identificar los problemas y las oportunidades a que se enfrentan, evaluar las opciones que tienen para avanzar y después hacer los compromisos necesarios y tomar las decisiones sobre cómo proceder.

Habilidades interpersonales.

La comprensión y el propósito comunes no se pueden producir sin una comunicación efectiva y sin un conflicto constructivo que, a su vez, depende de las habilidades interpersonales. Estas incluyen el correr riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, el escuchar en forma activa, el conceder el beneficio de la duda, el respaldo y el reconocer los intereses y los logros de otros.

2.2.2 Compromiso con un propósito común

Los equipos dan forma a sus propósitos como respuestas a una demanda u oportunidad que aparece en su camino, creada por lo general por la alta dirección.

Los mejores equipos dedican una cantidad enorme de tiempo y esfuerzo a investigar, dar forma y llegar a un acuerdo sobre un propósito que los identifique tanto en forma colectiva como individual. De hecho, nunca abandonan la búsqueda de propósitos, debido a que

éstos mantienen unidos a sus miembros. El tiempo suficiente y la atención sincera invariablemente conducen a aspiraciones significativas, que motivan a los equipos y proporcionan válidas razones para realizar un esfuerzo adicional. Un propósito de equipo es una creación conjunta que sólo existe debido al esfuerzo en colaboración del mismo. Como tal, inspira por igual orgullo y responsabilidad. Los mejores equipos con frecuencia lo tratan como a un hijo pequeño que necesita alimentación y cuidados constantes.

2.2.3 Compromiso con una propuesta común

Los equipos también necesitan desarrollar una propuesta común es decir, planear cómo trabajarán juntos para lograr su propósito. Los miembros del equipo tienen que estar de acuerdo sobre quiénes harán determinados trabajos, cómo se establecerán los programas y se cumplirán, qué habilidades se necesitan desarrollar, cómo se puede seguir perteneciendo al equipo y cómo se tomarán decisiones, incluyendo cuándo y cómo modificar la propuesta.

2.2.4 Responsabilidad Mutua

Ningún grupo se convierte en equipo a menos que pueda responsabilizarse de sí mismo. La responsabilidad del equipo se relaciona con los sinceros propósitos que nos hacemos a nosotros mismos y a los demás, promesas que fundamentan dos aspectos importantes.

El compromiso y la confianza. Al prometer responsabilizamos con las metas del equipo, cada miembro adquiere el derecho de expresar sus puntos de vista sobre todos los aspectos relativos al equipo y de que esos puntos de vista sean escuchados en forma justa y constructiva. Al cumplir esta promesa se conserva y se amplía la confianza sobre la que se tiene que crear cualquier equipo. Las promesas y responsabilidades mutuas no se pueden imponer, como tampoco se puede hacer que las personas confíen en otras.

La responsabilidad surge del tiempo, la energía y la acción invertidos en determinar qué intenta lograr el equipo y cuál es la mejor forma de hacerlo.

El trabajo en equipo es un conjunto estructurado de relaciones (en oposición a los grupos informales de trabajo) en que los empleados tienen responsabilidades que deben cumplir juntos y en el que desde el principio se aclaran hasta cierto grado las relaciones de autoridad. Generalmente los equipos se forman dentro de las empresas para cumplir dos funciones:

- Resolver problemas y tomar decisiones
- Integrar esfuerzos con un propósito funcional.

Los equipos para resolver problemas y tomar decisiones se integran para revisar políticas, planes, procedimientos o áreas de dificultad, considerar distintas alternativas de acción y plantear soluciones o hacer planes conforme a las conclusiones a que llegó el equipo. Este tipo de equipo puede ser de naturaleza temporal, creado solamente para resolver un problema único o tomar una decisión especial, o bien puede constituirse en forma permanente para revisar y decidir en forma continua.

2.3 FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Si se ha identificado la necesidad de un equipo, el siguiente paso será la selección de los miembros que serán parte del equipo, si el equipo ya existe en la forma de un grupo de trabajo ya formado pues se trabajará con éste, pero el problema empieza cuando se tienen que integrar personas al equipo y puede ser por medio de que el líder del equipo o sus miembros puedan sugerir a otras personas que pudieran ser invitadas a unirse al equipo o hacer la sugerencia de que ciertos miembros del equipo sean removidos, otra forma de seleccionar a los miembros consiste en pedir a los departamentos o grupos que decidan quién quieren que los represente en el equipo, también será necesario determinar si los miembros del equipo deben provenir de la organización o departamentos inmediatos, si el equipo debe incluir clientes o proveedores internos o externos.

Para que un equipo funcione de manera adecuada Fran Rees menciona las características con las que deben contar los miembros de un equipo y son las siguientes:

- Gente que pueda ver el “cuadro completo”
- Gente que realice el trabajo de detalles
- Gente que coordine y supervise el progreso
- Gente dispuesta a ser creativa, así como aquellos dispuestos a hacer el concienzudo trabajo de investigación o la puesta en práctica
- Buena presentación de habilidades técnicas, de relación, de colaboración y

de comunicación

- Gente que mantendrá vinculado al equipo con las operaciones y metas más generales de la organización
- Gente que valore el consenso y esté dispuesta a trabajar duro para alcanzarlo y así obtener soluciones creativas

Cuando se forma un equipo es importante que el encargado de seleccionar a los miembros del equipo obtenga una representación equilibrada, y para conseguir el equilibrio es necesario considerar lo siguiente:

- Número de personas de diversas disciplinas o departamentos, para obtener participación, puntos de vista, realizar la investigación, etc.
- Conocimiento y experiencia técnicos (en relación con el trabajo que debe llevarse a cabo)
- Experiencia y habilidades no técnicas, tales como habilidades de liderazgo y pertenencia a un equipo, de comunicación, de facilitación, de coordinación, de administración de proyectos, de planeación, de presentación, de escritura y de trabajo con computadoras
- Representación diversa (¿Qué variedad de conocimiento, habilidades, antecedentes y otros puntos de referencia podrían ser benéficos para el equipo? ¿Es una buena idea incluir a alguien nuevo en la organización o a alguien con una perspectiva diferente para que proporcione un discernimiento fresco?)

- Habilidades de ejecución, tales como planeación, coordinación, realización de trabajo detallado, seguimiento y comunicación
- Conocimiento de la organización

Una vez que se ha conformado el equipo cubriendo las necesidades para funcionar como tal se tiene que dar a los miembros la oportunidad de conocerse. Fran Rees en su libro “Equipos de Trabajo” nos hace referencia que para empezar con el pie derecho, el equipo debe reconocer la presencia de todos y comenzar a demostrar que cada miembro del equipo tiene una contribución valiosa que hacer.

Una mejor condición para el equipo es que todos los miembros tengan igual influencia. Durante las primeras reuniones del equipo, el líder o el ayudante del equipo necesitará conducir sesiones y discusiones de presentación de los miembros en una forma tal que impulse a todos a participar. Lo anterior deja establecido que cada persona tiene valor para el equipo.

Una excelente manera de equilibrar la influencia en el equipo consiste en utilizar un método llamado “actividad de inclusión”, una actividad en la que “todos deben actuar de manera muy parecida a los demás durante los primeros minutos. Todos se sientan en el mismo tipo de silla, con una visión idéntica de cada uno de los demás. Cada participante toma un pequeño turno para platicar de idéntica duración al de los demás” Esto es particularmente importante en la primera junta, por lo general durante una actividad para conocerse

Si los miembros ya se conocen, este tiempo se puede usar para que cada persona haga

algunos comentarios sobre la tarea del equipo. Por ejemplo, el líder de la reunión puede decir: "Puesto que ya nos conocemos, vamos a comenzar pidiéndole a cada persona que diga algunas palabras acerca de sus expectativas para este equipo, y que haga cualquier pregunta que tenga hasta este momento.

El líder del equipo tendrá que manejar no sólo a gente que quiera hacerse de todo el poder, también tendrá que tratar con gente quien no quiera influir en el equipo, que se retraiga y sólo desee seguir a los demás. El tener actividades de inclusión desde el principio proporciona a estas personas el permiso y el valor para participar durante un debate abierto, en lugar de retraerse como lo harían normalmente.

Una manera útil de presentar unos a otros a los miembros del equipo es el uso de perfiles de cada uno de ellos. El equipo utiliza una forma semejante a la que se presenta más adelante. A cada miembro del equipo se le entrega una forma, y después de las primeras juntas debe completar un perfil de cada uno de sus compañeros. Al hacer esto, los miembros del equipo llegan a conocer a los otros miembros y saben algo acerca de sus conocimientos y pericia

Algunas personas simplemente no creen en el trabajo en equipo y prefieren trabajar solas, la resistencia tendrá que ser encarada a medida que surja cada situación. Por lo general, la presión tanto de los compañeros como de la gerencia es suficiente para persuadir a la gente a que le dé una oportunidad al trabajo en equipo. Lo que los atrae hacia el equipo es el verse involucrados en él. Esta es otra razón por la cual resulta tan importante conseguir participación equilibrada tan pronto como sea posible.

2.3.1 Como convertirse en jugadores de equipo

Selección

Algunas personas ya tienen las habilidades interpersonales que se requieren para ser jugadores eficaces de 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 alrededor de las contribuciones individuales. Cuando se encuentran con candidatos así, los administradores tienen básicamente tres opciones. Los candidatos pueden capacitarse para convertirse en jugadores 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 contratarlo. En las organizaciones establecidas que deciden rediseñar los puestos alrededor del trabajo en equipo debe esperarse que algunos empleados se resistan a convertirse en jugadores de equipo y el esfuerzo de capacitarlos puede ser inútil. Desafortunadamente, dichas personas suelen convertirse en bajas causadas por el enfoque de equipos.

Capacitación

Si vemos esto con mayor optimismo, una gran proporción de las personas que han crecido en un ambiente que da importancia a los logros individuales pueden capacitarse

para convertirse en jugadores de equipo. 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. Los empleados también aprenden el modelo de cinco etapas de desarrollo de grupo, los capacitadores se enfocan en la forma en que un equipo atraviesa diversas etapas antes de que fructifique finalmente, y les recuerdan a los empleados la importancia de la paciencia, pues los equipos requieren de más tiempo para tomar decisiones que el que necesitan los empleados cuando actúan solos.

Recompensas

El sistema de recompensas necesita modificarse para estimular los esfuerzos cooperativos más que los competitivos. Las promociones, los incrementos de sueldo y otras formas de reconocimiento deben darse a los individuos en la medida en que son eficaces como miembros que colaboran en un equipo. Esto no significa que la contribución individual se pase por alto, sino que se 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. También existen las recompensas intrínsecas que los empleados puedan 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.

2.4 CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS

Conforme se crea cada equipo, normalmente se le asignan algunos objetivos o metas específicas que debe lograr. El equipo formado para resolver problemas tiene la responsabilidad de encontrar una solución para una área problemática. Un equipo de producción puede tener como finalidad aumentar el volumen de producción y elevar la calidad. Para el logro de los objetivos del equipo se crean muchas otras funciones. Las funciones dentro de los grupos se pueden definir como los derechos, obligaciones, status y prestigio asignados a cada miembro del equipo. Los miembros del equipo desempeñan varias funciones que ellos mismos especifican. Algunas de las funciones incluyen funciones respecto a la tarea (el contenido) y funciones respecto al proceso (la forma en que el equipo progresa para alcanzar sus objetivos)

Para competir con mayor eficacia y eficiencia, las organizaciones han acudido a los equipos como una forma de utilizar mejor los talentos de sus empleados. La administración ha 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, reenfocarse y desbandarse con rapidez y para lograr esta dinámica propia de los equipos se necesita

contar con las siguientes características:

Metas Claras

Los equipos de alto desempeño tienen una clara comprensión de la meta por alcanzar y una creencia de que la meta comprende un resultado digno o importante.

Habilidades pertinentes

Los equipos están integrados por individuos competentes. Tienen los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para lograr las metas deseadas y las características personales requeridas para alcanzar la excelencia al trabajar bien con otros.

Confianza mutua

Los equipos se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. Esto es, los miembros creen en la integridad, carácter y capacidad de cada uno.

Compromiso unificado

Los miembros de un equipo deben mostrar al equipo una lealtad y dedicación intensas. Están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para ayudar a que su equipo salga adelante.

Buena comunicación

No es de sorprender que los equipos se caractericen por una buena comunicación. Los miembros son capaces de transmitir mensajes entre ellos de forma rápida y claramente comprendida.

Liderazgo apropiado

Los líderes efectivos pueden motivar a un equipo a que los siga aun en las situaciones

más difíciles, además de que incrementan la confianza de los integrantes del equipo en sí mismos, ayudándolos a desarrollar su potencial a toda su capacidad

2.5 TIPOS DE EQUIPOS

Los equipos se pueden clasificar con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipos son . Los equipos solucionadores de problemas, los equipos autoadministrados y los equipos transfuncionales.

Equipos solucionadores de problemas

En los equipos solucionadores de problemas, 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 unilatral alguna de las acciones que surgieren.

Una de las aplicaciones más practicadas de los equipos solucionadores de problemas durante la década de 1980 fue la de los círculos de calidad. Estos son equipos de trabajo de ocho a diez empleados y supervisores, que tienen área de responsabilidad compartida y que se reúnen con regularidad para analizar los problemas de calidad, investigar la causa de los mismos, recomendar soluciones y realizar acciones correctivas.

Equipos de trabajo autoadministrados

Los equipos solucionadores de problemas iban por el camino correcto, pero no llegaron lo suficientemente lejos como para conseguir que los empleados se involucraran en las

decisiones y procesos relacionados con el trabajo. Esto llevó a la experimentación con equipos verdaderamente autónomos, que no sólo podrían solucionar los problemas, sino además implantar soluciones y asumir toda la responsabilidad de los resultados.

Los equipos de trabajo autoadministrados generalmente están compuestos por 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores. En general, esto incluye el control colectivo sobre el ritmo del trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección. Los equipos de trabajo totalmente autoadministrados llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros. Como resultado, los puestos de supervisión han disminuido en importancia y han sido eliminados.

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.

Muchas organizaciones han utilizado durante años grupos que traspasan los límites horizontales. Por ejemplo, IBM creó una gran fuerza de trabajo en la década de 1960, integrada por empleados de diferentes departamentos de la compañía para desarrollar el sistema 360 que tuvo gran éxito. Los equipos transfuncionales 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. Sus

primeras etapas frecuentemente consumen mucho tiempo, mientras sus miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Se necesita tiempo para establecer la confianza y el trabajo en equipo, especialmente entre personas con diferentes antecedentes, diferentes experiencias y perspectivas.

2.6 ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN EQUIPO

Los equipos pasan por una serie de etapas predecibles según lo establece Mark Kelly en su libro “ Las aventuras de un equipo autorregulado”. Comprender estas etapas es esencial para desarrollar equipos completamente funcionales.

Etapa 1

Comienzo (Formación)

Cuando los equipos se reúnen por primera vez, deben pasar por un periodo de orientación. Durante este lapso, los miembros se encuentran ansiosos acerca de como serán sus equipos. Es posible que se sientan confundidos acerca de lo que está sucediendo y busquen áreas de interés común los unos con los otros. Todos los miembros están preocupados individualmente por la interrogante de cómo encajarán en el equipo y de si serán aceptados por los otros. El equipo completo enfoca los asuntos de objetivos, expectativas y tareas a ser realizadas.

Etapa 2

Conflicto (Tormentas)

A medida que los equipos comienzan a desarrollar expectativas comunes, pasan a través de un periodo de frustración y desacuerdo entre sus miembros. Por lo general, suele haber conflictos significativos acerca del liderazgo, poder, control e influencia. Todos los miembros están luchando con el interrogante de cuánta influencia relativa ejercerán en el equipo, al igual que con la de a quiénes les permitirán ejercer influencia sobre ellos. Puede haber una "lucha de poder" entre los miembros dominantes. El equipo debe resolver el asunto de cómo serán distribuidos el poder y el liderazgo. Los roles y "esferas de influencia" deben ser clarificados.

Etapa 3

Trabajo en Equipo (Normar)

A medida que los roles se clarifican, los equipos pasan a través de un periodo en el que una variedad de conflictos y asuntos son resueltos y en el que se establecen normas de comportamiento. Las relaciones funcionales entre los miembros se desarrollan y los desacuerdos se negocian. Cada integrante del equipo comienza a comprender sus propias fortalezas y debilidades dentro del grupo, permitiendo que todos dirijan y obedezcan cuando sea adecuado. Se comienzan a desarrollar lazos más fuertes entre los

miembros y comienzan a ser más interdependientes como grupo

Etapa 4

Logro (Desempeño)

A medida que los equipos maduran para convertirse en unidades cohesivas, entran en la etapa maduran para convertirse en unidades cohesivas, entran en la etapa en la que pueden enfocarse a los desempeños y resultados. Los miembros son realistas en sus expectativas, los conflictos importantes ha sido resueltos, se han clarificado las normas de comportamiento y la atención se enfoca al logro. La productividad y desarrollo constante del equipo son ahora los asuntos principales. Los miembros trabajan juntos en formas constructivas para lograr los objetivos comunes.

Los conflictos que surgen son tratados y resueltos de acuerdo con reglas y lineamientos comunes.

Etapa 5

Cambio (Transformación)

Dependiendo de las circunstancias, es probable que los equipos tengan que pasar por periodos de cambios significativos. Los tipos de cambio que se pueden suceder incluyen la pérdida o adición de miembros, la redefinición de la misión primaria del equipo, o una

disolución total de equipo. Cualquiera de estos cambios tendrá un impacto importante en el equipo y forzará a sus integrantes a encarar sus expectativas, objetivos, normas y reglas fundamentales. En muchos casos, los equipos “regresarán” a una de las etapas anteriores y tendrán que volver a trabajar su camino de regreso a “logros”.

La velocidad con la que pasen por estas etapas puede variar, dependiendo de su tamaño, de la complejidad de sus tareas, de la personalidad de sus miembros y de las circunstancias de la situación. Pueden desarrollarse con más rapidez si se les dan la capacitación apropiada, tiempo para tratar los asuntos y apoyo a medida que pasan por las diferentes etapas.”

2.7 BENEFICIOS QUE PROPORCIONA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS EMPRESAS

- 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 posible que las personas se desenvuelvan mejor cuando están en presencia de otras personas.
- Mayor satisfacción del empleado. Los empleados tienen necesidades de afiliación. Trabajar en equipos pueden ayudar 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 las metas. Los equipos estimulan a los individuos para que sublimen sus metas individuales en favor de las del grupo. El proceso de desarrollar un propósito común, su compromiso con dicho propósito y el acuerdo de metas específicas combinando con las prestaciones 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, 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 aumenta la flexibilidad organizacional. Se puede reorganizar el trabajo y a los obreros asignados, según sea necesario para satisfacer el cambio de condiciones.

2.8 DESARROLLO DE ALTA CONFIANZA MUTUA

Según Stephen P. Robbins, los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás. Pero, la confianza es frágil. Se requiere de mucho tiempo para lograrla, se puede destruir con facilidad y es difícil volver a ganarla. Asimismo, dado que la confianza alimenta la confianza y la desconfianza alimenta la desconfianza, mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de la administración.

Dimensiones de la confianza

Existen cinco dimensiones que subyacen el concepto de la confianza:

- Integridad: honestidad y veracidad
- Capacidad: conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales
- Consistencia: confiabilidad, previsión y buen juicio para el manejo de situaciones
- Lealtad: buena voluntad para proteger y dar la cara por una persona
- Apertura: buena voluntad para compartir libremente ideas e información

En términos de la confianza entre los miembros del equipo, se ha encontrado que la importancia de estas cinco dimensiones es relativamente constante: integridad, capacidad, lealtad, consistencia, apertura. Aún más, la integridad y la capacidad son las características más importantes que un individuo busca cuando determina la confiabilidad de otra persona. La integridad parece tener el mayor valor, porque “sin una percepción

del carácter moral y la honestidad básica, otras dimensiones de la confianza carecerían de sentido". La clasificación de la capacidad probablemente se deba a la necesidad de la interacción de compañeros entre los miembros del equipo, con el fin de terminar con éxito sus responsabilidades de trabajo.

¿Cómo se logra la confianza? Los administradores y los líderes del equipo tienen un impacto importante en el clima de confianza del equipo. Como resultado, estas personas necesitan lograr la confianza entre ellos mismos y los miembros del equipo.

Algunas formas de lograr la confianza.

- *Demuestre que está trabajando por los intereses de los demás, así como por los suyos propios.*- Todos nosotros estamos preocupados por nuestros propios intereses. Pero si los demás ven que usted los utiliza a ellos, a su puesto o a la organización para sus metas personales y en perjuicio de los intereses de su equipo, departamento y organización, su credibilidad resultará dañada
- *Sea un jugador de equipo.*- Apoye a su equipo de trabajo con palabras y con acciones. Defienda al equipo y a sus miembros cuando sean atacados por terceros. Esto demostrará su lealtad a su equipo de trabajo.
- *Practique la apertura.*- La desconfianza proviene tanto de lo que la gente ignora como de lo que conoce. La apertura conduce a la seguridad y la confianza. Así que mantenga informada a su gente, explique sus decisiones, sea sincero en los problemas y comparta totalmente la información necesaria.

- *Sea justo* - Antes de tomar decisiones o emprender acciones, considere la forma en la que los otros las percibirán, en términos de su objetividad y justicia. Dé crédito a quien le corresponda, sea objetivo e imparcial en las evaluaciones de desempeño y ponga atención a la percepción de la justicia en la distribución de recompensas.
- *Hable de sus sentimientos*.- Los administradores y líderes que transmiten sólo hechos son considerados fríos y distantes. Si comparte sus sentimientos, los demás lo verán como real y humano. Sabrán quién es usted y eso acrecentará el respeto que le tengan.
- *Muestre consistencia con los valores básicos que orientan su toma de decisiones* - La desconfianza resulta de no saber qué esperar. Tómese tiempo para pensar acerca de sus valores y creencias, y después deje que éstos guíen consistentemente sus acciones. Cuando usted conoce su propósito central, sus acciones lo seguirán en el mismo sentido. Y usted proyectará una consistencia que generará confianza.
- *Conserve las confidencias*.-Usted confía en aquellos a quienes les puede hacer confidencias y que sabe que no las revelarán. Así que si alguien ha de comentarle algo confidencial, necesita tener la seguridad de que no lo comentará con otros ni traicionará su confianza. Si la gente cree que usted es alguien que platica con otros la información confidencial o alguien con quien no se puede contar, no será percibido como digno de confianza.

- *Demuestre capacidad.*- Desarrolle la admiración y el respeto de los demás, demostrando habilidad técnica y profesional y buen sentido empresarial. Ponga particular atención en el desarrollo y ejercicio de sus habilidades de comunicación, formación de equipo y otras habilidades interpersonales.

2.8.1 Comunicación

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. Por ejemplo, cuando se requiere que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con el trabajo, que sigan la descripción de su puesto, o que cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación está desempeñando una función de control.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.

La comunicación fomenta la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales. La última función que desarrolla la comunicación se relaciona

con su papel de facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Existen tres puntos esenciales:

- La comunicación incluye personas y por ello, para entenderla se necesita tratar de comprender cómo se relacionan las personas entre sí.
- La comunicación consiste en compartir un significado, lo cual quiere decir, a fin de que la gente se comunique, ha de aceptar las definiciones de las palabras que está usando.
- La comunicación es simbólica: los sonidos, gestos, letras, números y palabras sólo representan o son una aproximación de las ideas que pretenden comunicar.

El proceso de comunicación: elementos esenciales.

James Stoner menciona que la comunicación es un proceso compuesto por “un transmisor que envía un mensaje, a través de los medios, a un receptor que responde”. Este modelo indica tres elementos esenciales de la comunicación, por supuesto, si falta uno de ellos, no se realizará la comunicación. Se puede enviar un mensaje pero no habrá comunicación si alguien no lo escucha o lo recibe.

El teléfono descompuesto ejemplifica la complejidad del proceso de comunicación: el emisor puede enviar un mensaje, pero el receptor tal vez “oiga” o reciba un mensaje diferente

2.8.2 Técnica para Solucionar Problemas

En todos los niveles de la organización debe enseñarse a solucionar los problemas, debiendo ser un proceso de lo más sencillo posible para conseguir su propósito. A continuación mencionamos los pasos según Robert Maddux:

Paso 1 – Establezca cuál parece ser el problema.

Quizá el verdadero problema no salga a la superficie hasta haberse reunido y analizado todos sus datos, por lo tanto, comience con una suposición que más tarde pueda confirmarse o corregirse.

Paso 2 – Reúna los hechos, sentimientos y opiniones.

¿Qué sucedió? ¿Dónde, cuándo y cómo sucedió? ¿Cuáles son sus dimensiones? ¿Cuál es su alcance y gravedad? ¿A quién o a qué afecta? ¿Es posible que vuelva a suceder? ¿Es necesario corregirlo? El tiempo y el costo pueden hacer que quienes deben solucionar el problema piensen bien lo que necesitan y asignen prioridades a los elementos más vitales.

Paso 3 – Vuelva a definir el problema.

Los hechos contribuyen a hacerlo posible, y proporcionan los datos de respaldo.

Quizá el problema verdadero es, o no es, el mismo que el Paso 1.

Paso 4 – Identifique las soluciones alternas.

Genere ideas. No elimine ninguna solución posible hasta haber discutido varias posibilidades.

Paso 5 – Evalúe las alternativas.

¿Cuál ofrecerá la solución óptima? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Está el costo de acuerdo con las ventajas? ¿La solución creará nuevos problemas?

Paso 6 – Ponga en práctica su decisión.

¿Quiénes deben estar involucrados? ¿Hasta qué punto? ¿Cómo, cuándo y dónde?
¿A quién afectará la decisión? ¿Qué podría suceder en contra? ¿Cómo se informarán y verificarán los resultados?

Paso 7 – Evalúe los resultados.

Compruebe la solución con los resultados deseados. Modifique la solución si se necesitan mejores resultados.

CAPITULO III

CAPACITACION

3.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

“Es el perfeccionamiento de las habilidades de los empleados para que estén en condiciones de realizar convenientemente las labores a su cargo”¹⁹

“La capacitación es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito particular”²⁰

“Mejoramiento de las habilidades de un empleado hasta el punto de que sea capaz de ejercer sus labores vigentes”²¹

Con los conceptos presentados con anterioridad podemos llegar al propio concepto de Capacitación que es el proceso de enseñanza – aprendizaje en el cual el empleado es involucrado para mejorar sus conocimientos, habilidades y aptitudes, para que sea reflejado en un mejor desempeño en el puesto.

¹⁹ Hellriegel Don Slocum “Administración”. Editorial Thomson Editores. 1998 pp 443

²⁰ Ibidem, pgs 443

²¹ Garcia Morales Rolando ¿Qué es Capacitación?. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales S C Mexico 1993 pp1

3.2 ELEMENTOS DEL PROCESO DE CAPACITACION

Los elementos del proceso de capacitación según Jesús Carlos Reza Trosino son cuatro

1. ***El diagnóstico de las necesidades de capacitación.*** Cuya finalidad es el obtener información con respecto a las carencias de conocimientos, habilidades y aptitudes de un trabajador o trabajadores con relación a las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo.
2. ***El diseño y operación de programas.*** Son el conjunto de estrategias a seguir, para la satisfacción de dichas necesidades y que involucra la confección de objetivos, el diseño de contenidos; la selección de medios y modos para operar los procesos de formación del personal; la priorización de actividades, genéricas para todo el personal de la empresa y específicas para los empleados de un área en particular y que estiman a corto, mediano y largo plazo; y, la asignación de partidas presupuestales, con relación directa a la prioridad y a la necesidad de capacitación.
3. ***El establecimiento de controles administrativos.*** Son los apoyos logísticos y mecanismos de control necesarios para el buen funcionamiento del proceso.
4. ***La formulación y aplicación del modelo de evaluación.*** Para obtener elementos de retroalimentación al sistema. Comprende, por una parte, el obtener parámetros del desempeño del instructor, del diseño y utilidad de materiales y ayudas del apoyo administrativo, entre otros aspectos. En otro sentido permite verificar el aprovechamiento del capacitando en los procesos de instrucción en los cuales se vea

3.3 TIPOS DE CAPACITACION

1.Capacitación de Inducción o Umbral.

Se proporciona al trabajador de nuevo ingreso a la empresa. Su afán es ambientarlo en su nuevo entorno laboral; o bien, en nuevas funciones provocadas por cambio de área o de puesto de trabajo, para lo cual será oportuno proporcionarle los elementos que le permitan desempeñarse con efectividad.

2.Capacitación de Actualización.

Su propósito consiste en proporcionar a los trabajadores, los conocimientos frescos, novedosos, relativos a los avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimientos y desarrollo de nuevas teorías, que le faciliten el desempeño de sus funciones laborales.

3.Capacitación de Reconversión o Readaptación.

Se imparte cuando en una organización, un puesto o puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar a los trabajadores en su nuevo conjunto de funciones

4.Capacitación destinada a la Promoción

Se observa cuando se presenta una vacante o puesto superior de una nueva creación y los candidatos a ocuparlo son capacitados para concursar por éste para desempeñarlo con efectividad.

5 Capacitación para la Especialización o Perfeccionamiento.

Se imparte a los trabajadores con alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requieren profundizar en el conocimiento o en el manejo de habilidades específicas

6 Capacitación para la rehabilitación.

Se lleva a cabo para proporcionar formación profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo, con los cuales se ven obligados a entender sus funciones laborales con otras características psicofisiológicas

7. Capacitación para el Desarrollo.

Consiste en proporcionarle al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno sociolaboral.

El tipo de Capacitación que más se adapta a las necesidades de nuestro estudio es el de "Capacitación de Actualización", pues el individuo adquiere información y conocimientos para desarrollarse mejor en su puesto.

3.4 METODOS DE CAPACITACIÓN

- Métodos colectivos: Conferencias, mesas redondas, simposios, congresos, paneles
- Métodos grupales: Talleres, estudios de casos, dramatizaciones, laboratorios, reuniones de trabajo, cursos en aula.

- Métodos individuales: Instrucción programada, adiestramiento en el puesto, cursos por correspondencia, rotación de puestos.

“Los métodos son de carácter general y las técnicas son restringidas, limitadas, también se puede decir que, en algunos casos, los métodos se componen de varias técnicas. El ejemplo más destacado son los “cursos en aula” que se considera como un método por constituir en forma general la organización de los participantes. En este tipo de cursos se observa como se emplean, en función de los objetivos de aprendizaje, varias técnicas, como son la exposición, los corrillos, el estudio de casos, la dramatización, etc. Cada una de ellas configura una manera específica de organización de los participantes se pueden combinar entre sí y son en un periodo breve”.²²

3.5 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Según Rolando García Morales, aun en las mejores condiciones, siempre es necesario llevar a cabo ciertas actividades de capacitación del personal. Hay necesidad permanente de dar una enseñanza específica sobre los diversos cargos, sobre todo para los empleados nuevos y también para los que se considera que están dando un rendimiento deficiente. También es necesario dar una capacitación que contribuya a la efectividad a largo plazo de los individuos, lo mismo que para la organización. Es evidente que se necesitan distintos métodos de capacitación para distintas situaciones, acompañados de las distintas técnicas.

²² Mendoza Núñez, Alejandro “La Capacitación práctica en las Organizaciones” Editorial Trillas México 1994 pp 19

- **Discusión en grupo.-** La discusión en grupo permite la participación activa de todos. Las normas para guiar eficazmente tales grupos de discusión son parecidas a las que se dan para los comités, con las siguientes etapas:
 - Educación
 - Supervigilancia
 - Prevención
 - Acción disciplinaria o de recompensa

Las discusiones en grupo permiten a los participantes reunir sus ideas, discutir sus consecuencias, poner a prueba los supuestos y sacar conclusiones. La técnica parece más apropiada para presentar material nuevo, un poco complicado y para desarrollar las habilidades de resolver problemas y tomar decisiones entre el personal.

- **Estudio de casos.-** El grupo analiza un “caso” que surge de un hecho concreto previamente conocido, con objeto de extraer conclusiones y soluciones al problema. El caso puede ser seleccionado por el instructor o por el grupo. El tiempo que se le dedique a esta técnica depende de las circunstancias y de la complejidad del caso, aunque es recomendable que no exceda de una hora.

3.6 PERFIL DEL INSTRUCTOR

Un instructor es una persona que enseña, un profesor, un pedagogo, un maestro, un líder, un expositor o un mediador. Cualquiera que sea el papel que tome, el instructor es clave del éxito de todo programa de capacitación.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción como son: el edificio, mobiliario, instrumentos o equipo, métodos, etc. pero si el instructor falla y no es aceptado, todo irá mal y es muy probable un fracaso. Por lo tanto para garantizar el éxito, el instructor debe ser eficiente y sus habilidades y características del liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado.

Un instructor debe convertirse en un líder para ayudarse en el manejo del grupo que va instruir, en un instructor es deseable que se encuentren las siguientes características:

- Ser capaz de desempeñar un objetivo común.
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común.
- Tener los conocimientos necesarios, que esté al día en su especialidad.
- Ser un agente de cambio
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.

- Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso, y crear un ambiente tal que sirva para la automatización del grupo
- Proporcionar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.
- Que capte la atención del grupo y sepa tener al grupo interesado en el tema que se está impartiendo.

Existen otras características deseables en el instructor, sin embargo consideramos que estas son las más importantes.

Para que el instructor se empiece a familiarizar con el grupo es recomendable que se informe al máximo sobre su grupo, datos como el número de personas que asistirán, escolaridad, edad, etc. Que son conocimientos que facilitarán su función y harán que se identifique rápidamente con el grupo, en cuanto el instructor empiece a impartir el curso y durante el mismo deberá ser puntual, ya que la falta de la misma, puede crear un ambiente negativo y de justa crítica.

Durante el curso el instructor debe ser elemento para la motivación del grupo, demostrando entusiasmo en todo momento. No debe olvidar que todo instructor debe ser un líder que fomente la buena disposición y entusiasmo de parte del grupo, para ello se sugiere utilizar algún comentario interesante, como puede ser alguna noticia, o bien, hacer una broma de buen gusto al iniciarse el curso, ello ayuda a romper la tensión que todo grupo tiene en la primer etapa del instructor.

Como lo menciona Rolando García Morales, el instructor debe mantener las siguientes actitudes y actividades:

- Tener en su voz un tono amable, ello para despertar la confianza entre los integrantes del grupo.
- Al hablar debe ser de frente, es decir, dirigirse al grupo tanto con la voz como con la mirada y comunicar con claridad sus ideas, de no hacerlo así puede crear desconfianza.
- En el caso de no poder mantenerse quieto y que prefiera caminar, el instructor debe procurar colocarse frente al escritorio o mesa.
- Observar una postura adecuada que no demuestre aburrimiento, cansancio u otras actitudes equivalentes que van a proyectar hacia el grupo, siempre con resultados negativos.
- Evitar una mímica exagerada y tics nerviosos. El uso adecuado de las expresiones pueden ayudar al instructor en momentos importantes o culminantes de la sesión, siempre y cuando no se abuse de ello
- Evitar acciones que distraigan al grupo
- No se disculpe. En un momento determinado el disculparse puede entenderse como debilidad e inseguridad, y puede dar la impresión al grupo de que no está preparado, o que no tiene la capacidad necesaria. No debe confundirse con una actitud auto suficiente, descortés y vanidosa

- Es recomendable que cuando se inicie una idea, expresión o concepto, llegue al final, y hasta entonces ceda la palabra al que ha levantado la mano y responda a la inquietud o pregunta
- No demuestre en ningún momento nerviosismo. Muchas veces es signo de inseguridad para el instructor en un deber sentirse seguro.
- Haga comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes y que resultan agradables a ellos mismos por ejemplo:
 - Como usted acertadamente dijo
 - Su opinión nos aclara el camino
 - Ese es un buen comentario
- La mirada debe abarcar a toda la clase. Se debe hacer sentir a cada participante que se le esta hablando a él en particular, no se debe penetrar la mirada en un solo participante. Esto le ayudará a establecer una atmósfera cordial y estará más alerta y sabrá lo que ocurre en el grupo.
- En la primera sesión el instructor debe hacer su presentación ante el grupo y pedir a los participantes que hagan lo mismo.
- Debe mostrarse entusiasta durante el curso. El entusiasmo es contagioso, debe saber manejarlo y no abusar de él.
- No permitir que la impaciencia y el aburrimiento aparezcan.

- Al finalizar un programa o unidad, presentar al grupo un cuestionario que le pueda ayudar a mejorar en el futuro su programa y actitudes.
- La opinión que emitan los participantes ayudará a la superación del curso y del instructor.
- Debe dirigirse a cada participante por su nombre, el conocer a cada alumno por su nombre le dará un mayor control de la situación.
- Debe preparar la sesión
- Conocer los detalles relacionados con el tema y el manejo del equipo y las instalaciones, será de gran utilidad en el momento de la instrucción.
- Es recomendable que el instructor haga sentir al grupo que él es la persona que conduce las actividades del aprendizaje.
- Es indispensable que motive y promueva la interrelación entre los participantes del grupo, para que el mismo se estructure y funcione en forma eficaz.

Un buen instructor debe entender que un grupo es heterogéneo, por lo que hay diferencia en la personalidad y capacidad de cada uno de los integrantes del grupo, por ello debe estar preparado para hacer frente a aquel que no quiera contribuir o demuestre descontento o agresividad, o bien una persona pasiva.

3.6.1 Motivando la Participación

Fran Rees hace mención de que los papeles más importantes del instructor es crear una atmósfera de apertura y confianza para que la gente hable y contribuya. Existen varias técnicas que motivan o desmotivan la participación en una reunión grupal. Los instructores deben ser muy conscientes de dichas técnicas, para utilizarlas provechosamente y contar con un buen balance participativo. Entre ellas se incluyen lo que el instructor diga, lo que haga, la forma en que escuche, la manera de estructurar las actividades y el ambiente y distribución física en la sala de reuniones. Lo que el instructor dice constituye la técnica oral, lo que el facilitador hace corresponde a una técnica no oral. Estas técnicas orales y no orales son críticas para la labor de un buen instructor

Técnicas Orales

- Formule preguntas abiertas
- Formule sus peticiones de tal manera que produzcan explicaciones
- Reconozca y reaccione positivamente a las contribuciones de los participantes
- Solicite datos específicos o ejemplos
- Redirija las preguntas o comentarios a otros miembros del grupo
- Estimule la participación de los miembros poco locuaces
- Solicite y estimule que se expresen diferentes puntos de vista
- Exprese lo escuchado con otras palabras, para lograr claridad y comprensión

Técnicas no Orales

- *Atención.*- La regla más importante cuando se esta capacitando es prestar atención a la persona que está hablando. Un instructor que no escuche bien afecta a la productividad del grupo. Las mejores formas de fomentar la actitud de atención son establecer contacto visual con quien esté hablando, relajar la posición y voltear hacia el interlocutor.
- *Tono de voz y expresiones faciales.*- El volumen de voz debe ser lo suficientemente elevada para ser oída por todos, proyectándola a todos los rincones de la sala. Las expresiones faciales también producen efectos sobre las reacciones del grupo. Las sonrisas tienen la virtud de relajar y estimular a la gente pero no debe ser exagerada.
- *Silencio.*- Las pausas son especialmente importantes después de las preguntas. Dele tiempo a la gente para pensar sus respuestas, su pausa indicará que realmente desea oír lo que tengan que decir.
- *Movimientos y posición en la sala de reuniones.*-La forma en que el instructor se mueva en la sala de reuniones puede afectar a la participación. En términos generales, no es buena idea quedarse inmóvil en una misma posición con los brazos y las manos inmóviles (brazos rígidos pegados al cuerpo, manos en los bolsillos o brazos cruzados). La rigidez comunica tensión y nerviosidad. Es preferible moverse relajadamente o sentarse en lugar que quedarse de pie en un solo punto.

3.6.2 Manejando el Medio Ambiente

Algunos ambientes desmotivan la participación, por lo que siempre que sea posible, prepare una distribución que estimule el diálogo y la interacción. Ordene las mesas y las sillas de tal manera que todos puedan verse mutuamente. Coloque el rotafolio y la pantalla del proyector en posiciones visibles para todos. Las mejores distribuciones son las de forma de U y sus modificaciones. La siguiente forma de distribución es en forma de mesa de conferencias. Los participantes también se ven unos a los otros, pero el instructor o la pantalla o rotafolio pueden no ser tan visibles para todos. Las bebidas deben colocarse en una mesa al fondo de la sala, pues distraen cuando están sobre la mesa de trabajo

Otros aspectos a considerar en la selección de una sala de reuniones son la temperatura, el aire, los ruidos y la vista. Trate de reducir al mínimo las distracciones, incomodidades y desarmonías. Las salas cerradas causan somnolencia. Las que son muy frías o muy calientes resultan incómodas.

3.7 TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

Si la capacitación es un proceso educativo, entonces tenemos que referirnos al aprendizaje y como primer punto sabremos su significado.

“Aprendizaje: Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos”.²³

Como podemos observar el aprendizaje es una modificación habitual del comportamiento pero para facilitar esta modificación es necesario saber que existen leyes del aprendizaje.

3.7.1 Leyes del Aprendizaje

1. *La ley lógica:* Todo, absolutamente todo, tiene una razón de ser. La casualidad en capacitación de recursos humanos no existe.

2. *La ley estructural:* Toda idea, principio, teoría, hipótesis, elemento... pertenece a un conjunto bien estructurado. El enfoque sistémico aplicado a los procesos de enseñanza aprendizaje es una forma fundamental de estructurar los esfuerzos educativos.

²³ Reza Trosino, Jesús Carlos. “El ABC del Administrador de la Capacitación” Editorial Panorama. México, D.F. 1995. pp 94

3. *La ley del efecto*: Las personas tienden a repetir y conservar aquellas respuestas que son agradables y satisfactorias. Aunque es un enfoque muy conductista, el premio o el castigo, en ocasiones son factores fundamentales reforzadores del aprendizaje.
4. *La ley de la primicia*: Las primeras impresiones son las más duraderas. Es importante impactar al principio, de esta manera se capta la atención por períodos más prolongados.
5. *La ley del ejercicio*: Cuanto más se repita un acto tanto más rápido se forma un hábito sobre todo para aprendizaje de procesos operativos o de memorización de conceptos, aunque no válido para planeamientos cognoscitivos o humanísticos.
6. *La ley de uso constante*: Una habilidad no practicada o un conocimiento no usado se perderá o se olvidará. Es conveniente su reforzamiento constante hasta que quede interiorizado en el individuo y le sea significativo.
7. *La ley de la intensidad*: Una experiencia de aprendizaje vivida, dramática o motivante tiene mayor probabilidad de ser retenida que una experiencia tediosa e intrascendente. Los adultos buscan aprendizaje significativo útil en su práctica cotidiana; si además lo adquieren con estímulos acordes con sus expectativas, será guardado en la memoria durante mayor tiempo.

Teorías del Aprendizaje

- **3.7.2 Conductistas:** están basadas en el estímulo respuesta. El instructor decide “qué y cómo” hacer con el grupo, el participante es solo un recipiente a llenar de conocimientos, tiene que ser condicionado para responder correctamente a los estímulos. Se los conoce también como mecanicistas. Ejemplos de estrategias de aprendizaje lo constituyen la instrucción programada, máquinas y equipos de enseñanza, instrucción lineal y modificación de la conducta
- **3.7.3 Cognoscitivas:** están basadas en la introspección, en hacer que el cerebro trabaje con ideas críticas o de juicio, se dirige hacia el planeamiento de problemas y la toma de decisiones. El instructor provoca en los participantes la inquietud por resolver problemas. Se les conoce también como racionales, al estar basadas en la capacidad de razonamiento; Gestálticas o de la formación de un todo significativo; o, estructuralistas ya que el conocimiento se obtiene a través de una trílogía constituida por la percepción, el pensamiento y la emoción. En este sentido, de las percepciones se derivan las sensaciones, de los pensamientos las imágenes y de las emociones los afectos. Las principales formas de materialización de estas teorías se observan en la Instrucción didáctica, Memorización de información y Pruebas estandarizadas.

- **3.7.4 Humanistas:** el aprendizaje se obtiene a través de la dirección muy estrecha del instructor. Debe facilitarse la libertad en los educandos para lograr su aprendizaje. El aprendizaje es relevante o significativo, la gente capta aquello que es "útil", le dice algo y puede poner en práctica. Las formas de dirigir este aprendizaje son por medio del autodescubrimiento y el aprendizaje significativo auto dirigido.

3.7.5 Áreas del Aprendizaje

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son:

Área Cognoscitiva: Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

Área afectiva: comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca el desarrollo del pensamiento social, los sistemas de valores y costumbres, la expresión lingüística y la sensibilidad estética.

Área psicomotriz: comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que son físicamente observables.

CAPITULO IV

PROGRAMAS DE CAPACITACION

4.1 PLAN Y PROGRAMA

Para el desarrollo del tema de Programas de Capacitación es necesario hablar de lo que es el plan que es de donde se derivan los programas, ya que el plan es la estrategia global y los programas las tácticas específicas para llevar a cabo los procesos de capacitación.

Pero será importante definir que es estrategia y que es táctica, para una mejor comprensión.

La estrategia.- Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Las estrategias no intentan lograr sus objetivos, puesto que esta es la tarea de incontables programas de apoyo.

Las tácticas.- Son los planes de acción mediante los cuales se ejecutaran las estrategias. Las estrategias deben estar respaldadas por tácticas eficaces, y en este caso son los programas mismos.

El plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar.

Pero antes de continuar es necesario conocer el concepto de programas

4.2 CONCEPTO DE PROGRAMA

“ Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción”.²⁴

“Un programa puede definirse como la parte de un Plan de Capacitación que contiene en términos de tiempo y recursos y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuarán en relación con los empleados de un mismo puesto o categoría ocupacional”²⁵

“ Un programa es una descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción – aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados”.²⁶

Con los tres conceptos mencionados anteriormente podemos llegar a la conclusión de que un programa, es un conjunto de actividades que tienen como propósito alcanzar objetivos establecidos en un plan general, el cual incluye la descripción detallada de las actividades en tiempos establecidos, recursos a emplear y personas que estarán involucradas.

²⁴ Koontz, Harold y Weihrich. “Administración una perspectiva Global” Editorial Mac Graw Hill, Decima Edición pp 127

²⁵ Fernández, Arena José A. “El Proceso Administrativo Editorial Diana Mexico. 1977. pp. 164

²⁶ Guía Técnica de Elaboración de Programas de Capacitación Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dirección General de Capacitación y Productividad 1996 pp 9

4.2.1 Diferencia entre plan y programa

Un Plan de Capacitación

Es el conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que la integra.

Un Programa de Capacitación

Es un conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza – aprendizaje de los trabajadores, estructurado por áreas específicas o por puesto, y cuya reunión constituye un plan.

Por lo tanto , podemos llegar a concluir que el plan y el programa son totalmente diferentes, puesto que el programa o el conjunto de programas son las tácticas que serán utilizadas para desarrollar cursos de acción los cuales son establecidos en los planes o estrategias. y una de las características principales de los programas es que contienen la fijación del tiempo requiendo para cada una de las actividades.

4.2.2 Reglas sobre los programas

Según Agustín Reyes Ponce existen tres reglas a considerar para todo programa:

1ª Regla

Todo programa debe, contar con la aprobación de la máxima autoridad administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

No es suficiente “arrancar” a la gerencia general la aprobación de un programa, aunque no esté plenamente convencida de su utilidad. Cuando no se cuenta con su apoyo completo, fácilmente se tropieza con dificultades al realizarlo

Para obtener la aprobación de la gerencia es necesario:

- Presentar los programas con “todos los detalles”, las gerencias suelen no aceptar aquellos programas de los que no se les pueden dar, todos los datos y la respuesta a sus observaciones.
- Presentarlos como una inversión, esto es tratar de fijar su costo, y los beneficios que habrán de producir, de preferencia, económicamente determinados.

2ª Regla

“La venta” o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicar los programas es muy importante, porque es frecuente que quienes formulan un programa, una vez aprobado por la gerencia, no consideren que “deben” tratar de convencer de su bondad, beneficios, etc, a los jefes de línea que los habrán de aplicar.

3ª Regla

Debe estudiarse el “momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo”. Muchas veces un programa fracasa, porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo.

ESTA TESIS
SALIR DE LA
NO DEBE
BIBLIOTECA

En cuanto a la primera regla de presentación del programa ante la gerencia otro autor Robert L. Craig menciona otros métodos para complementar la presentación de la estructura del programa de modo que permita crear una imagen en la mente de la gerencia, estos métodos pueden ser:

Sesión de Apreciación.- Se puede presentar a la gerencia una visión condensada del programa. Consiste en una rápida presentación subrayando los más importantes puntos del curso.

Sesión de Muestreo.- Cuando se piensa que hay que tener un conocimiento más profundo del programa una muestra será más efectiva que una Sesión de Apreciación. Cuando la muestra enseña vívidamente que el aprendizaje realmente se logra, los gerentes quedan más impresionados con el valor del programa, porque ellos mismos han experimentado el proceso de aprendizaje.

Gráficas de desarrollo del programa - Es útil tener un calendario para cada fase de desarrollo del programa.

4.2.3 Funciones de los programas

Las funciones de los programas pueden ser entre otras:

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante el proceso instrucción-aprendizaje.

- Seleccionar los contenidos a partir del análisis de actividades de manera organizada, con base en el diagnóstico de necesidades.
- Ofrecer al instructor la visión de conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo y auxiliario en la elaboración del plan de cada tema.
- Brindar al participante la visión total respecto a cómo será el proceso instrucción-aprendizaje durante el período establecido.
- Proporcionar las bases para efectuar la evaluación del programa, es decir la forma en que está estructurado respecto a la organización de contenidos.

4.3 MARCO LEGAL DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

Toda organización debe reportar y registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas que se llevarán a cabo.

Su fundamento está señalado en los siguientes artículos:

153 – A

El trabajador tiene el derecho de recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que esté en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas elaborados de común acuerdo entre el patrón y sindicato o sus trabajadorés

153 – N

Los planes y programas deben presentarse para su aprobación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o, en su caso, las modificaciones de los ya aprobados, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de cada empresa

153 – O

En aquellas organizaciones donde las relaciones de trabajo están regidas por contratos individuales y no exista sindicato que ostente titularidad, el plan y programas deberá ser presentado dentro de los primeros sesenta días de los años impares siempre y cuando exista un común acuerdo respecto a las estrategias definidas.

153 – Q

Los planes y programas deberán comprender un período máximo de cuatro años, estar dirigidos a todos los puestos y niveles existentes, definir las etapas en que se llevarán a cabo, el procedimiento de selección del orden en que serán capacitados los trabajadores, los instructores o instituciones que se encargarán de impartir la capacitación y su número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El plan y programas le permite a la empresa, por un lado, dar cumplimiento a las disposiciones jurídicas establecidas al respecto, y por otro, disponer técnica y metodológicamente el camino a seguir durante la formación, actualización y desarrollo de sus recursos humanos

4.4 ANTECEDENTES Y ELEMENTOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

Estos antecedentes y elementos fueron tomados como referencia de (la guía técnica de Elaboración de Programas de Capacitación de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social Dirección General de Capacitación y Productividad).

Antecedentes para elaborar un programa

Para elaborar y aplicar con éxito un programa de capacitación se debe contar con la siguiente información:

- Número de trabajadores a capacitar.
- Características de los trabajadores a ser capacitados. Edad, escolaridad, y experiencia laboral. Es importante contar con estos datos porque permitirá establecer que tan amplio será el programa en cuanto a contenido, la selección de las técnicas de instrucción y material didáctico.
- Descripción de actividades. Apoyan en la determinación de los objetivos y contenido del programa.

A partir de los datos obtenidos, es posible elaborar el programa de capacitación, el cual requiere de una secuencia además de organización, y para desarrollar esta secuencia es necesario conocer los elementos que integran a un programa

Elementos del un programa

- Redacción de objetivos
- Estructuración de contenidos
- Actividades de instrucción
- Selección de recursos
- Evaluación
- Bibliografía

4.4.1 Redacción de Objetivos

Los objetivos definen la dirección del aprendizaje, sirven como metas de la organización y también permiten la evaluación de los resultados.

Estos objetivos se fijaran de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa pero lo que buscan en esencia es:

- Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades.
- Disminuir, hasta eliminar los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal y que interfieran en el logro de la eficiencia.

Dentro de un Programa de Capacitación se pueden redactar tres tipos de objetivos como son los generales, los particulares y los específicos.

Objetivos Generales

Son enunciados que establecen los propósitos a lograr a través del proceso de instrucción, y sólo serán observados al finalizar éste proceso.

Para los objetivos generales, el verbo se redacta en infinitivo, por ejemplo:

Detectar por medio de las técnicas adecuadas las áreas de oportunidad de la competencia de una empresa.

Objetivos particulares

Describen los alcances que deberán cubrirse después del estudio de cada tema. Se derivan de los objetivos generales y a su vez engloban a los objetivos específicos.

Objetivos específicos

Determinan el tipo de comportamiento que los participantes tendrán que mostrar al término de cada actividad de instrucción.

En el caso de los objetivos particulares y específicos, el verbo se redacta también en infinitivo, por ejemplo:

Aplicar las técnicas de dirección para fomentar la motivación.

Redactar los objetivos es importante por varias razones:

- Si los objetivos no son claramente definidos se carece de una base sólida para seleccionar o preparar materiales didácticos, el contenido temático o las técnicas de instrucción.

- Organizan los esfuerzos y actividades de los participantes con vistas a realizar los fines fundamentales de los objetivos.
- Estimulan y enfocan la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.

Los objetivos buscan que los participantes sientan, de manera personal, lo que lograrán hacer en el proceso de instrucción, su redacción deberá ser directa cuando se planteen objetivos particulares y específicos, por ejemplo:

- El participante
- El capacitando
- El trabajador

4.4.2 Estructuración de Contenidos

El contenido del programa instruccional se estructura con el conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que el participante debe adquirir, dominar y aplicar

Para que estos aspectos se cumplan es necesario contemplar ciertos puntos importantes para la estructuración del contenido.

- El nivel de los participantes, pues los contenidos pueden estar dirigidos a distintas categorías o niveles.
- La claridad y grado de profundidad, a fin de que contenga todos los elementos e ideas indispensables para su comprensión.

- La funcionalidad, es decir, que el contenido sea útil y práctico para el participante
- La actualidad, esto es, que sea válido para el contexto donde el trabajador desarrolle o aplique el contenido.
- Dividir en temas, capítulos o en unidades con el fin de facilitar la comprensión, además de que se incluyan los objetivos particulares y específicos.

4.4.3 Diseño de Actividades de Instrucción

Las actividades de un programa se basan en técnicas de instrucción y grupales, las cuales facilitan el proceso de instrucción – aprendizaje.

Las técnicas se eligen a partir de:

- Objetivo de aprendizaje.
- Características del grupo.
- Dominio que el instructor tenga de la técnica a seleccionar.
- Disponibilidad física y material.

Las técnicas de instrucción son métodos y procedimientos de que se vale el instructor para hacer más efectivo el proceso instrucción – aprendizaje.

Las técnicas según el instructor y los participantes se pueden clasificar en :

Receptivas: Consiste en sólo captar información. Como ejemplo más conocido existe la Conferencia informal, que es la simple exposición verbal del instructor, y su finalidad es solo la de proporcionar información.

Participativas: Son las que promueven la intervención activa de los integrantes del grupo por medio de aportaciones, análisis, conclusiones, etc. Por las que se incrementa el aprendizaje. Dentro de las técnicas participativas se encuentran las dinámicas de grupos. A continuación, presentamos algunas de estas técnicas. Mencionaremos en qué consisten y cuáles son sus propósitos.

▪ ***Presentación personal***

Su finalidad es la de favorecer la identificación personal y permitir el inicio de la integración del grupo. Consiste en la presentación personal de cada participante, incluyendo al instructor. Cada uno menciona su nombre, sus gustos, describe lo que desempeña en su área de trabajo.

Otra forma de realizarla es, formando parejas para que comenten entre sí los datos anteriores, durante 20 o 25 minutos aproximadamente. Posteriormente, cada sujeto presenta a su compañero ante el grupo, describiendo los aspectos personales que le fueron comentados.

Los datos solicitados pueden escribirse en un pizarrón o rotafolio, o bien, pueden mencionarse verbalmente. También puede pedirse con preguntas previamente formuladas.

• ***Expectativas y compromisos***

Su propósito es que el grupo mencione cuales son sus expectativas y la responsabilidad que le corresponde a sus integrantes para lograr los objetivos del curso.

Desarrollo:

Individualmente y por escrito, cada participante contesta las siguientes preguntas:

¿Qué espero del curso?

¿Qué puedo aportar?

¿Cómo podemos lograr todos los objetivos?

El tiempo que pueda dedicarse a esto es de aproximadamente diez minutos. Después, se forman pequeños grupos. Cada integrante lee sus respuestas, se comentan y llegan a conclusiones.

• ***Discusión en grupo o discusión guiada***

Un grupo pequeño (como máximo veinte personas) trata un tema o problema en discusión libre e informal, dirigido por un coordinador, en un lapso aproximado de una hora o mientras exista interés en el grupo.

En esta técnica se pretende analizar, aclarar, explicar y resolver problemas. Se propicia la participación del grupo en la elaboración del conocimiento, mediante la

intercomunicación, la exposición de diferentes puntos de vista, la organización del pensamiento, la facultad de razonamiento y el análisis crítico.

Sus propósitos son:

- Despertar el interés de los participantes
- Favorecer el desarrollo de la capacidad de análisis y síntesis
- Diagnosticar la comprensión lograda por los participantes
- Intercambiar ideas y opiniones, haciendo consideraciones sobre un tópico o problema
- Lograr habilidad en los participantes para expresarse, defendiendo sus propios criterios.

Desarrollo:

El coordinador hace una breve introducción para ubicar al grupo en el tema elegido y formula la primera pregunta e invita a la participación, dando marcha al diálogo. Debe guiar la discusión sin presiones, otorgando la palabra al sujeto que la solicite. No debe intervenir con opiniones, pero sí puede pedir que se aclare alguna que sea vaga, puede hacer síntesis parciales de las intervenciones o propiciar información complementaria.

La discusión que se origina de esta técnica se caracteriza por la profundización que logran los participantes en corto tiempo. En este sentido es de fundamental importancia la actitud del instructor. Debe tener sumo cuidado en no exigir una respuesta preconcebida y en no manipular, juzgar o menospreciar las intervenciones. Lo importante es que el grupo siga su proceso para llegar a sus conclusiones.

▪ *Corrillos*

Un grupo grande se divide en equipos para facilitar la discusión. Cada pequeño grupo discute sobre un tema determinado para llegar a conclusiones.

El tiempo utilizado puede ser de veinte o veinticinco minutos para el trabajo de los equipos y de diez minutos para la exposición oral de las conclusiones, aproximadamente.

Sus propósitos son:

- Promover la participación activa de todos los miembros del grupo, por numeroso que éste sea.
- Obtener en poco tiempo las opiniones de todos los integrantes del grupo.
- Despertar el interés del auditorio al comenzar un curso.
- Informarse sobre los intereses del grupo.

Desarrollo.

El coordinador redacta preguntas sobre el tema a discutir, estas preguntas se anotan en tarjetas y se distribuyen a los equipos. También puede dictarlas o escribirlas en el pizarrón. En cada grupo se nombrará a un secretario para que apunte las conclusiones.

Mientras los equipos trabajan, el coordinador circula por el salón de clases observando la actividad de los equipos.

Al finalizar, recoge los informes de los grupos. Da alternadamente la palabra a cada secretario de grupo para que lea o diga las conclusiones. Luego entre todos los participantes, se ordenan las ideas para hacer una síntesis que integre todos los puntos de interés general.

▪ *Lluvia de ideas*

Los participantes aportan libremente ideas respecto a un tema o problema específico, no importando que la idea sea real o imaginaria, lógica o ilógica, fantástica o extravagante. No existe tiempo límite. El interés de la participación es el que determina el tiempo que en esta técnicas se requiera.

Sus propósitos son:

- Desarrollar y ejercitar la imaginación creadora al tratar de encontrar ideas originales
- Buscar nuevas soluciones a un problema determinado

Desarrollo:

Esta dinámica se realiza en dos fases:

En la primera.- El coordinador precisa el problema y los objetivos que se persiguen, teniendo cuidado que todos los participantes lo hayan comprendido. Se mencionan también las normas que se deberán seguir, tales como: el que se dé cualquier tipo de idea que se les ocurra, por absurda que parezca, siendo la única condición que se refiera al tema y que represente algún tipo de solución, debe exponerse el máximo de ideas posible, se prohíbe la crítica a cualquier idea, incluyendo la autocrítica y deben escucharse las ideas de los demás.

En esta parte, el coordinador no debe participar en la producción de ideas y menos, dar sus puntos de vista. Su intervención será sólo como moderador, dando la palabra evitando las críticas y estimulando la participación la participación de todo el grupo Es

fundamental que reformule las ideas cuando no hayan sido claras y que reubique el tema cuando sea necesario. Puede hacer síntesis parciales de las intervenciones, aprovechando los momentos de calma, con objeto de propiciar nuevamente la participación.

Todas las ideas que surjan deben anotarse en un pizarrón o rotafolio. También puede pedirse a uno o varios secretarios, nombrados por el grupo, que apunten dichas ideas en hojas.

Después de agotarlas todas las ideas, se prosigue con la segunda fase. En esta etapa, el grupo y el coordinador revisan fríamente y con sentido crítico las propuestas formuladas. Si se considera conveniente, las ideas pueden agruparse por categorías.

El análisis y selección de las ideas se hará bajo los siguientes criterios.

- Por su originalidad
- Por la posibilidad de llevarlas a la práctica en las circunstancias reales en las que se presenta el problema y de acuerdo a los recursos con los que puede contarse.
- Por estar en posibilidad de realizarlas a corto plazo
- Por estar en posibilidad de realizarlas a corto plazo
- Por su eficiencia, es decir, por su valor efectivo para solucionar el problema

De acuerdo al tamaño del grupo, esta dinámica puede ser utilizada de dos maneras:

- o. Si se trata de un grupo de quince personas como máximo, puede aplicarse la técnica sin ningún cambio.

- o Si al grupo lo integran de dieciséis personas en adelante, conviene formar pequeños grupos. En estas circunstancias, el coordinador enuncia el problema, explica al grupo en qué consiste la técnica y cuáles son las normas a seguir. La formulación libre de ideas se realiza en los equipos, los que al terminar se reunirán para que se lean las opiniones registradas. Se anotan en un pizarrón o rotafolio y se procede al análisis, selección y obtención de las conclusiones.

4.4.4 Selección de Recursos Didácticos

Los recursos didácticos son el conjunto de aparatos materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción – aprendizaje, y forman parte complementaria de los programas de capacitación.

El uso de recursos didácticos no sólo obedece a razones de tipo circunstancial, sino que tienen por base uno de los más importantes principios que explican el conocimiento humano: “No hay nada en la inteligencia que primero no haya pasado por los sentidos”.

En efecto es a través de los sentidos, especialmente la vista y el oído, que el hombre puede adquirir conocimientos. Cuando los sentidos son estimulados por medio de los recursos didácticos se optimiza el proceso de instrucción – aprendizaje y se facilita la elaboración de un programa de capacitación exitoso.

Clasificación

Existen varias clasificaciones de los recursos didácticos. Aquí se sugiere la que está basada en los sentidos utilizados para la percepción de la información.

- Audible

Grabaciones como: (discos, cintas, Radio).

- Visual

No proyectable: Pizarrón, carteles, rotafolio, modelos, libros, maquinaria y equipos.

Proyectable: Transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos

- Audiovisual

Películas en cine y video tape, televisión, transparencias unidas a un guión grabado.

Criterios para seleccionar los recursos didácticos

- Analice los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.
- Considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.

- Observe las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

Como uno de los recursos didácticos más comunes tenemos al rotafolio que es una de las herramientas más valiosas para el instructor. Sirve como punto de enfoque físico para el grupo, esto es, un lugar en el que se concentran la atención y energía de todos los presentes. "Estudios especializados demuestran que los humanos sólo recordamos un porcentaje muy bajo de lo que oímos (tan bajo como el 20 %). Por otra parte, podemos recordar una proporción mucho más elevada de lo que oímos y vemos (algunos investigadores sostienen que puede ser hasta el 50 %). Por consiguiente, el registro de los datos y decisiones resulta crítico para que el grupo sea productivo. La información anotada también sirve como registro de los avances del grupo. A veces es difícil saber a qué punto ha llegado el grupo en un cierto tema o problema. La referencia de las hojas de rotafolio, puede servir para escapar de las desviaciones y volver a enfocar al grupo"²⁷

La parte más difícil del registro es la que se refiere a captar la idea expresada con exactitud y precisión, resumiéndola en una frase corta. Por tanto, es preferible seleccionar unas cuantas de las palabras utilizadas por el participante, que reexpresar completamente lo que dijo, mientras el participante esta hablando habrá que escuchar con atención todo lo que diga, buscando la frase clave que resuma su propuesta. También es recomendable cuidar la caligrafía, escribir con letras grandes y legibles para

²⁷ Rees Fran "El liderazgo en los grupos de Trabajo habilidades de facilitacion", Editorial Panorama Ed 1996 Mexico, D F pp 116

que todo mundo pueda leerlas, en general, es mejor usar letras de molde. Para la organización de las hojas de rotafolio es destacar las anotaciones con colores o ayudas gráficas siempre que sea posible. Seleccione colores que incrementen la utilidad de las hojas y faciliten la lectura. Los mejores colores para el texto principal son el negro, azul oscuro y verde, que son lo que más contrastan a la distancia.

Las ventajas de usar rotafolio son:

- Rápida elaboración.
- Bajo costo.
- Da seguridad al instructor al llevar una secuencia.
- Permite regresar a la información.

Las desventajas de usar rotafolio son:

- Por su tamaño no se pueden utilizar para grupos grandes.
- Si la letra no es clara o el dibujo no es ilustrativo pueden producirse confusiones.
- Son difíciles de conservar.

Otro tipo de recurso didáctico también muy comúnmente utilizado es la proyección de acetatos.

El acetato es recomendable para trabajar con grupos numerosos, presentar datos de relevancia, para mostrar los datos de un procedimiento, presentar dibujos esquemáticos o presentar resúmenes.

Las ventajas de utilizar los acetatos son:

- De fácil elaboración.
- Permite hacer exposiciones paso a paso
- Atraer la atención.
- Permite al instructor dirigirse constantemente al auditorio.
- Su tamaño facilita su transporte y conservación.

Las de desventajas de utilizar los acetatos son:

- Requiere de retroproyector especial.
- Su uso requiere habilidad práctica
- Algunos aparatos no reflejan con nitidez la imagen.

Es recomendable organizar la secuencia con anterioridad, cuidar que la posición del instructor no obstruya la visibilidad del material, y utilizar un señalador.

Material de Estudio.

También se puede hacer uso de material de estudio, es todo aquel material que sirve a los participantes para analizar la información de manera directa, tales como: documentos, guías de trabajo, guías de lectura, etc. Los documentos son materiales impresos. En ellos, se presenta información por medio de textos, imágenes, gráficas, esquemas, etc., con respecto a los temas de un curso, la cual debe leerse y reflexionarse las veces que sean necesario para realizar el trabajo en el grupo

► 4.4.5 Determinación del proceso de Evaluación

La evaluación es un proceso sistemático, continuo e integral que indica hasta que punto han sido logrados los objetivos planteados. Es decir, el instructor debe conocer cual es el aprovechamiento de los participantes al tomar como base los objetivos instruccionales.

Propósitos de la evaluación:

- Retroalimentar constantemente el aprendizaje en aquellos aspectos que presenten deficiencia, para su corrección, reafirmando o ejercitación.
- Valorar la organización y selección de los contenidos de aprendizaje.
- Estimar el aprovechamiento individual y grupal de los participantes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que se pretenden desarrollar.

La evaluación debe ser integral y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar. Es importante que este proceso proporcione información que permita identificar deficiencias y con ello mejorar la realización de los eventos.

Momentos de la evaluación

La evaluación debe ser permanente, estar presente en todo el evento. Para determinar la oportunidad en que conviene evaluar el aprendizaje se consideran tres momentos básicos.

- Diagnóstica o inicial

Se realiza al inicio del evento para identificar las expectativas, experiencias y conocimientos que tienen los participantes sobre los temas en su conjunto nivel individual y grupal.

- **Formativa o intermedia**

Se aplica durante el desarrollo del evento para comprobar que se cuenta con los conocimientos para seguir adelante. El énfasis debe estar en los objetivos de cada tema y pueden efectuarse varias evaluaciones parciales.

- **Sumaria o final**

Se realiza al concluir el evento para valorar el total de objetivos alcanzados individual y grupalmente. El énfasis debe darse en el logro del objetivo general del evento.

Técnicas de Evaluación

Son los procedimientos para valorar y verificar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Entre las principales técnicas se encuentran las siguientes:

- **La observación.-** Se lleva a cabo, principalmente, durante el desarrollo del curso. Para este caso puede designarse a un observador participante que registre en forma sistemática ya sea sólo hechos concretos, o bien, opiniones con respecto al desarrollo del curso. Esto puede ser realizado también por el instructor.

- o Los inventarios de opinión - Consisten en el registro de las opiniones que los participantes tienen acerca del desarrollo del curso y de la conducción del instructor. En este instrumento puede solicitarse a los participantes que mencionen cuáles son los conocimientos que obtuvieron en el curso y como los relacionan con las actividades que realizará en sus áreas de trabajo, también se les puede pedir sugerencias, comentarios sobre los aspectos que les parecieron más valiosos y los que no fueron lo suficientemente útiles

Cada una de estas técnicas se aplican de acuerdo a los datos que se deseen obtener, al propósito específico, a los recursos con los que cuentan y al momento de la evaluación.

Instrumentos de evaluación

Para llevar a cabo las técnicas de evaluación antes mencionadas, se pueden emplear los instrumentos de evaluación, como son:

- Los cuestionarios.- Sirven para la obtención sistemática de información. Deben prepararse de acuerdo a los objetivos del curso y a la actividad que se desea evaluar. Para elaborar cuestionarios, las preguntas pueden plantearse de respuesta abierta, donde sólo se formula la pregunta para que el sujeto conteste libremente

✦ 4.4.6 Bibliografía

En la bibliografía se anotan las fuentes documentales que apoyan el contenido temático como son los libros, artículos, publicaciones, enciclopedias, etc. Y por supuesto se incluyen en una parte del formato del programa.

Obviamente todos los elementos mencionados con anterioridad que conforman un Programa de Capacitación, tienen un costo para la empresa, el cual debe ser considerado para la elaboración del mismo.

✦ **4.5 PRESUPUESTOS**

"El presupuesto es un elemento muy importante de la planeación porque por medio de él podemos conocer la cantidad de dinero que necesitamos invertir en programas."²⁸

Concepto de presupuesto por programas.- Es un proceso integrado tendiente a lograr una mayor racionalización de la función administrativa que parte de una clara definición de objetivos y metas, y lleva la determinación de las acciones alternativas que pueden ejecutarse, la selección de las más adecuadas, su agrupación en programas, su cuantificación en función del destino del gasto, así como una clara determinación de funciones y responsabilidades.

²⁸ Mercado H, Salvador "Administración Aplicada, Teoría y Práctica". Editorial Limusa Eo 1999 pp 243

El presupuesto por programas se desarrolla atendiendo a objetivos y metas claramente definidos, clasificando los gastos conforme a los programas propuestos y mostrando las tareas necesarias para su realización, asimismo, determina las unidades responsables, identifica las funciones para evitar su duplicidad y facilita el control y evaluación de los resultados obtenidos.

CAPITULO V

CASO PRÁCTICO

Programa de Capacitación para aprender a trabajar en equipo, que genere una cultura organizacional integradora en una empresa privada de la rama farmacéutica,

5.1 Antecedentes

Hace más de un siglo, un joven de 30 años, llamado Wallace C. comenzó a producir en su departamento de North Chicago, una nueva fórmula medicinal.

Usando la parte activa de plantas medicinales, creó pequeñas píldoras llamadas "gránulos dosimétricos", que proveían una cantidad precisa de fármaco. En dos años, la demanda de aquellos gránulos excedió sus expectativas. De una operación limitada en su propio departamento, la empresa se ha convertido en una de las compañías líderes en el cuidado de la salud mundial.

Fechas sobresalientes:

1888 - El Dr. Wallace comienza la producción de gránulos. Es pionero en la nueva ciencia de la medicina farmacéutica.

1900.- El negocio es oficialmente establecido en Illinois, U.S.A.

1920 - El Dr. Wallace adquiere nuevas instalaciones en North Chicago, Illinois. Estas

instalaciones sirven como oficinas por más de 40 años, siendo todavía hoy en día la planta de producción más importante a nivel mundial.

1936.- La empresa introduce el anestésico Pentatol, desarrollado por científicos de la propia empresa.

1945.- La empresa es una de los cinco pioneros en los Estados Unidos en la producción de Penicilina.

1973.- La empresa forma la División de Diagnósticos para ofrecer productos y servicios. Se introduce un marcador para el antígeno de superficie de la hepatitis B el primer producto de la nueva división. La compañía introduce una bebida que se convertiría en líder mundial en nutrición para adultos.

1986.- La División Diagnósticos de la empresa logra ser el líder mundial en el mercado de diagnósticos in-Vitro.

La División Diagnósticos es el líder mundial en el diagnóstico in-Vitro (pruebas que se realizan en fluidos corporales como la sangre o la orina). La extensa gama de productos de diagnóstico incluye sistemas y pruebas para enfermedades infecciosas, cáncer, embarazo, diabetes y drogas terapéuticas, entre muchas otras.

Estas pruebas son realizadas en hospitales, laboratorios de referencia, bancos de sangre y hogares.

Visión

Ser la empresa líder en cuidados de la salud a nivel mundial.

Misión

Proveer calidad en el cuidado de la salud a nivel mundial.

Mejorar vidas proporcionando productos y servicios de salud de mayor beneficio a menor costo.

Valores

Innovación

Respeto

Calidad

Excelencia

Liderazgo

Integridad

Productividad

Responsabilidad

Confianza

La empresa está organizada en 2 segmentos de negocio, uno de los segmentos es de productos Farmacéuticos y Nutricionales: Incluye fármacos, medicamentos, nutricionales pediátricos y algunos productos de consumo. Este segmento también incluye el negocio de productos químicos, agrícolas y de salud animal. Y el otro segmento es de productos de Hospitales y Laboratorios: Incluye fármacos inyectables y sistemas de liberación, agentes de anestesia, y una amplia gama de instrumentos de diagnóstico y pruebas.

Las áreas de diagnóstico que la empresa incluye son:

Inmunodiagnóstico: Las pruebas de inmunodiagnóstico usan reacciones antígeno / anticuerpo para analizar ciertas enfermedades y otras condiciones médicas.

Hematología: La División Diagnósticos ofrecen instrumentos que proveen al médico de precisas mediciones de las complejas características de la sangre total.

Monitorización de Glucosa Sanguínea: En La División Diagnósticos se introdujo en el mercado de monitorización de glucosa en 1996 con la adquisición de otra empresa líder en sistemas compactos de fácil uso personal para pacientes diabéticos.

Banco de Sangre: La empresa suministra más de la mitad de todas las pruebas usadas para detectar enfermedades infecciosas como VIH y hepatitis.

Química Clínica: La empresa continúa incrementando su presencia en química clínica abarcando perfiles bioquímicos que incluyen pruebas como glucosa, electrolitos, enzimas, proteínas y lípidos. Estos parámetros son medidos para servir como indicadores del estado de salud del individuo.

La empresa ha estado en el negocio de la salud por más de un siglo. Los 56,000 empleados alrededor del mundo están dedicados al descubrimiento, desarrollo y mercadeo de soluciones innovadoras en el cuidado de la salud

Como una de las principales compañías de atención a la salud a nivel mundial, la empresa se dedica a mejorar la vida de la gente al descubrir, desarrollar, fabricar y comercializar productos para el cuidado de la salud.

La empresa con sede central en Chicago Illinois, Estados Unidos, ha crecido impulsada por colaboración y adquisición de otras empresas, así como por alianzas estratégicas.

Las ventas están dirigidas principalmente a 5 grupos de clientes:

- ✚ Laboratorios de bajo volumen / sitios alternos
- ✚ Bancos de sangre / centros de plasma
- ✚ Laboratorios comerciales
- ✚ Mercados de clientes/ al menudeo
- ✚ Hospitales /Laboratorios

En México, la empresa es filial de una empresa internacional que aplica en sus labores cotidianas los últimos avances en el campo de la investigación científica y técnica, tanto para la elaboración y garantía de calidad de sus productos, como para su comercialización.

En 1934, se establecieron las primeras oficinas de la empresa en la calle de Gómez Farías en la ciudad de México, este edificio pronto resultó demasiado pequeño, por lo que hubo que trasladarse a Ezequiel Montes. Pero en vista del desarrollo industrial del país, fueron inauguradas nuevas instalaciones el 24 de Noviembre de 1942 en la dirección que aún mantiene actualmente.

En los departamentos que conforman la empresa cuenta con gente enfocada al servicio al cliente porque se quiere brindar, tanto servicios como productos que satisfagan todas las expectativas.

Actualmente cuenta con cinco gerencias que están, bajo el liderazgo de la **Gerencia**

General que se encarga de verificar que la misión y los objetivos de la corporación se cumplan de la manera más eficiente, se encuentran las Gerencias de Finanzas, Operaciones, Ventas, Mercadotecnia y Servicio al Cliente.

La Gerencia de Finanzas.- Cuenta con dos áreas principales que son: Contabilidad y Crédito y Cobranzas.

La Gerencia de Operaciones.- Se encuentra organizada en varios departamentos. Las áreas de Inventarios, Logística y Almacén se encargan principalmente de importar todo el material necesario para tenerlo disponible y hacerlo llegar a cualquier rincón de la República Mexicana.

La Gerencia de Servicio al Cliente.- Se encarga del soporte técnico y asesoría a todos nuestros clientes, así como asegurar que nuestros sistemas funcionen adecuadamente

La Gerencia de Ventas.- Es la responsable de atender personalmente a todos nuestros clientes. Se encuentra organizada en territorios que a su vez conforman regiones (Norte, Centro y Sur del país). Cada territorio es atendido por un representante, responsable de la total satisfacción de cada uno de nuestros clientes.

La Gerencia de Mercadotecnia.- Se encarga de implementar estrategias comerciales, así como coordinar a las diferentes áreas para cubrir las expectativas propias de nuestros clientes.

La empresa cuenta con sus propias instalaciones para capacitación, Es llamado el Centro de Capacitación, el cual cuenta con 7 salones donde se realiza la capacitación tanto para los clientes externos como los internos. El Centro de Capacitación cuenta con sus propias

políticas y reglamentos

Políticas de Capacitación

- Todos los empleados de la División Diagnósticos recibirán capacitación.
- La capacitación estará enfocada tanto al entrenamiento de trabajo a desempeñar, como al desarrollo profesional de los empleados.
- Se contará con un expediente de capacitación y desarrollo profesional de cada persona
- Cada persona deberá participar en los eventos de capacitación implementados para su puesto.
- Cualquier jefe puede inscribir a su colaborador a un curso.
- Se recomienda que jefes y colaboradores cuenten con comunicación abierta con respecto a las inscripciones en los cursos.

La confirmación

La confirmación de una inscripción a un curso se hará vía e- mail a través de la Base de Datos. La confirmación se enviará al jefe y es obligación de éste comunicarlo al empleado.

Una vez que la persona queda inscrita a un evento, es su obligación asistir al mismo.

Si una persona no está inscrita a un evento de capacitación, no podrá participar en él

5.2 Situación Actual

A pesar de que la empresa es líder a nivel mundial y que cuenta con los avances tecnológicos más recientes, la filial México tiene serios problemas en cuanto a que dentro de la organización se puede percibir una cultura organizacional enfocada al trabajo de manera individual, esto quiere decir que el personal cuenta con una actitud de trabajo y logro de objetivos por sí mismos, esto les había funcionado hace años pero ahora han surgido algunos cambios, como la introducción de nuevo personal, a nivel gerencial, seleccionados y contratados principalmente por sus estilos de liderazgo que van enfocados a la participación y conformación de equipos de trabajo.

Sin embargo, los encargados de las gerencias se enfrentan a un problema en particular, el cual es, el no poder integrar en equipos de trabajo a sus colaboradores, tal vez por la forma de trabajo que estos mismos han desarrollado durante años, reflejándolo en aspectos como:

- La falta de Comunicación

No se proporciona la información solicitada a tiempo, argumentando, que hay prioridades en el trabajo, y si hay alguna oportunidad, hasta entonces se puede generar la información, provocando que algunas ocasiones se tomen decisiones, incorrectas.

- Resistencia al Cambio

Existe una gran resistencia al cambio, ya que comentan que siempre han realizado su

trabajo de la misma manera y que les ha funcionado hasta el momento, por lo tanto no creen necesario cambiar esta forma de trabajo.

- No hay participación

Cuando el responsable del área convoca a juntas para ver los avances de cada uno de los empleados y estos no resultan lo esperado, no existe ninguna propuesta por parte de ellos para mejorar, siempre están esperando a que se les indique que hacer y como hacerlo.

- No hay interés

No hay interés por parte de los empleados a encontrar soluciones a problemas de otros, siempre tienen la idea de que ese no es su problema.

- No existe motivación

Todas estas actitudes recaen en que solo realizan su trabajo porque no tienen otra opción, ya que les proporciona recursos, para satisfacer sus necesidades, pero no están realmente motivados a hacer las cosas para alcanzar objetivos establecidos en tiempos para el área.

- No existe cooperación

Esto se refleja en las llamadas de los clientes, cuando estos se comunican a alguna de las áreas, el personal se limita a preguntar que persona lo atiende y no es atendido por ellos les comentan que llamen más tarde, esto molesta a los clientes y no se está cumpliendo con la atención y servicio para los mismos.

Estos aspectos provocan que los cambios generados por la gerencia sean lentos, ya

que el personal en su forma de trabajo demuestra gran rigidez y por supuesto esto no es muy efectivo.

5.3 Propuesta “Programa de Capacitación”

Para enfrentar esta situación se propone un “Programa de Capacitación para aprender a trabajar en equipo”, este programa se puede impartir en cualquiera de las áreas como son Finanzas, Operaciones, Mercadotecnia, Ventas, o Servicios al Cliente, el área que será tomada como piloto para llevar a cabo este Programa de Capacitación será la de Crédito y Cobranzas, que depende directamente de la Gerencia de Finanzas.

Como lo mencionamos en el capítulo 2 el formar una nueva actitud dirigida al trabajo en equipo, requiere de tiempo y paciencia por parte de las gerencias, pues sabemos que es un proceso de varias etapas, el cual se tiene que planear paso a paso, y en el que es indispensable que el personal no sólo cuente con la autoridad para tomar decisiones y ser más participativo, sino también con los medios necesarios como son: la asignación de presupuesto, la disponibilidad de horarios y el acceso a las instalaciones del Centro de Capacitación con el que cuenta la empresa.

En este Programa de Capacitación estamos incluyendo temas que van dirigidos a iniciar las actitudes necesarias para formar equipos de trabajo, comenzando primero con la identificación del personal como compañeros de trabajo, también analizando que significa un equipo, sus elementos básicos, sus características, el proceso por el

que atraviesa la formación de equipos y también, el desarrollo de ciertas habilidades que son útiles para poder trabajar en un equipo, como son el desarrollo de la alta confianza mutua, la importancia de la comunicación y también desarrollar la habilidad para la solución de problemas.

En el capítulo 3 mencionamos, el tipo de capacitación que es de actualización, pues su propósito es proporcionar al personal, los conocimientos frescos y novedosos que faciliten el desempeño dentro de su puesto.

Este Programa de Capacitación también va enfocado a la manera en como el instructor, deberá utilizar las técnicas de instrucción necesarias para una mejor comprensión de los temas, como por ejemplo la lluvia de ideas, la discusión en grupo, la exposición por parte del instructor etc. Además de incluir en cada tema el objetivo particular y los objetivos específicos por alcanzar.

También se presenta un manual que será del participante con el objetivo de que la persona analice la información de manera directa, por medio de textos, imágenes o esquemas que tienen referencia al programa, el cual puede leerse y reflexionarse las veces que se desee.

Para la evaluación al término del Programa de Capacitación se presentan dos formatos, uno dirigido a la evaluación del instructor y el otro dirigido al curso en general, en donde se manejan aspectos como las instalaciones, medios, objetivos alcanzados etc., con el propósito de corregirlos para futuros Programas de Capacitación.

La duración de este Programa de Capacitación se representa por medio de una “Gráfica de Gantt”, que presenta la ejecución de las actividades en el tiempo. La impartición de éste programa será los días Lunes, Miércoles, y Viernes después de la jornada laboral, con un horario de 17:00 hrs a 19:00 hrs, tomando un descanso entre hora y hora de 15 min.

El Programa de Capacitación también contiene el presupuesto en donde se indica cuanto costará en su totalidad.

Este Programa de Capacitación servirá como apoyo a la empresa para que se comience a generar nuevos valores, actitudes, creencias que sean comunes, entre el personal. Pues como lo mencionamos en el capítulo primero cuando estos aspectos forman un significado compartido entre los miembros de una organización, se comienza a formar una nueva cultura organizacional, pero que mejor que con un enfoque hacia la integración.

El Programa de Capacitación que se menciona con anterioridad es el que se presenta a continuación:

NOMBRE DEL PROGRAMA <i>Aprender a Trabajar en equipo</i>	FECHA DE APLICACION <i>Septiembre 4 a Octubre 18</i>
	DURACION <i>40 hrs</i>

OBJETIVO GENERAL <i>El participante conocer la importancia y beneficios que obtendrá por trabajar en unidades llamadas equipos.</i>

CONTENIDO TEMATICO GENERAL <ul style="list-style-type: none">I <i>Introducción</i>II <i>Concepto de equipo</i>III <i>Elementos básicos de un equipo</i>IV <i>Características de los equipos</i>V <i>Etapas de Formación de equipos de trabajo</i>VI <i>Desarrollo de alta confianza mutua</i>VII <i>Comunicación</i>VIII <i>Técnica para Solucionar Problemas</i>
--

DIRIGIDO A : <i>Personal del área de Crédito y Cobranzas</i>
--

NUMERO DE PARTICIPANTES: <i>6 Participantes</i>

OBJETIVOS PARTICULARES

**Destacar la importancia del trabajo en equipo, mostrar los propósitos del curso y hacer un sondeo para determinar el grado de conocimientos acerca del tema*

TEMA DESARROLLADO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	DURACION
1.1 Presentación personal	<p><i>El participante:</i></p> <p>1.1.1 Conocer a su instructor y a los demás participantes del curso.</p>	<p>1.1.1.1 El instructor se presentará ante el grupo y promoverá la presentación de cada uno de los participantes Respondiendo a las preguntas:</p> <p>¿Quién soy?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Nombre del participante * Escolaridad * Puesto * Funciones 	1 hrs
1.2 Expectativas y compromisos	<p>1.2.1 Mencionar las expectativas del curso y la responsabilidad para alcanzar el objetivo del mismo</p>	<p>¿Qué hago aquí?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Expectativas que tenga con relación al curso <p>¿Qué voy a aportar?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Compromisos y experiencias que desee compartir. 	30 min.
1.3 Objetivos y Metodología	<p>1.3.1 Conocer el objetivo del curso y la manera en que se llevará a cabo</p>	<p>1.3.1.1 El instructor exponiendo y apoyándose con rotafolio, acetatos o el manual del participante, explicará los objetivos del curso. Asimismo comentará la metodología a emplear durante el mismo, destacando sus características, las técnicas y dinámicas de instrucción los recursos y formas de evaluación</p>	30 min

- * Expositiva interrogación
- * Presentación personal
- * Expectativas y compromisos

- * Rotafolio
- * Hojas para rotafolio
- * Marcadores

Interrogatorio con preguntas que se formulen por el instructor, acerca de el objetivo del curso.

BIBLIOGRAFIA

OBJETIVOS PARTICULARES

- * Definir que es un equipo
- * Describir lo que es el Trabajo en equipo

TEMA DESARROLLADO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	DURACION
2.1 Concepto de equipo	El participante: 2.1.1 Conocer el concepto de un equipo tomado de 3 diferentes autores.	2.1.1.1 El instructor pide a los participantes, que le describan que significa para ellos el equipo.	1 30 hrs.
2.2 Diferencia entre grupo y equipo	2.2.1 Conocer las diferencias entre lo que es un grupo y lo que es un equipo	2.1.1.2 El participante enlistará los elementos comunes entre los 3 conceptos de los 3 diferentes autores. 2.2.1.1 Los participantes en lluvia de ideas enlistan las principales características de los grupos y la diferencia con los equipos	1 30 hrs.
2.3 Concepto de Trabajo en equipo	2.3.1 Comprender el significado del concepto de Trabajo en equipo	2.3.1.1 El instructor retomando lo antes mencionado retoma el tema, para dar cabida al concepto de trabajo en equipo. 2.3.1.2 Los participantes por medio de lluvia de ideas obtienen una conclusión sobre que es Trabajo en equipo	1 hrs

- * *Exposición con interrogación*
- * *Lluvia de ideas*
- * *Discusión en grupo*

- * *Rotafolio*
- * *Hojas para rotafolio*
- * *Marcadores 2 tintas*
- * *Acetatos*
- * *Proyector de Acetatos*

Interrogatorio con preguntas que se formulan durante la revisión de los temas.

BIBLIOGRAFIA

- * *Robbins, Stephen P "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice Hall Edic 1996 Pp 348*
- * *Katzenbach, Jon y Smith. "La Sabiduría de los Equipos". Editorial CECSA Edic 1995 México, D.F. Pp39*

OBJETIVOS PARTICULARES

* Comprender todos y cada uno de los elementos de un equipo para que identifique su importancia y comenzar a formar el compromiso común.

TEMA DESARROLLADO

3.1 Habilidades Complementarias

3.2 Compromiso con un propósito común

3.3 Compromiso con una propuesta común

OBJETIVOS ESPECIFICOS

El participante:

3.1.1 Identificar las habilidades con las que cuenta y las que faltan por desarrollar para poder trabajar en equipo.

3.2.1 Identificar la importancia que tiene llegar a un acuerdo sobre un propósito que los identifique tanto en forma colectiva como individual.

3.3.1 Junto con los demás miembros del grupo desarrollar una propuesta común de cómo planear el trabajar juntos

ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN

3.1.1.1 El instructor apoyandose con acetatos y proyector de acetatos expone los 3 tipos de habilidades que deben tener los equipos. Además de formular preguntas abiertas

3.1.1.2 El instructor explicará cada una de las habilidades como son: Conocimientos técnicos o funcionales, Habilidades en la solución de problemas, Habilidades interpersonales.

3.2.1.1 El instructor propiciará la participación de cada individuo formulando peticiones que produzcan explicaciones y hará la explicación del tema

3.3.1.1 El instructor solicita a los participantes que discutan que harían para empezar a trabajar en equipo

3.3.1.2 El instructor anotará y registrará las ideas de los participantes en hojas de rotafolio

DURACION

2 hrs

1.30 hrs.

2 hrs

1.30 hrs

**TEMA
DESARROLLADO**

3.4 Responsabilidad mutua

OBJETIVOS ESPECIFICOS

El participante:

3.4.1 Crear conciencia de la responsabilidad que tiene tanto de sí mismo y como la de ser parte de un equipo

**ACTIVIDADES DE
INSTRUCCIÓN**

3.3.1.2 Los participantes por medio de la técnica de lluvia de ideas obtienen una conclusión

3.4.1.1 El instructor pedirá a cada uno de los participantes que expresen sus puntos de vista.

3.4.1.2 El instructor registrará en hojas de rotafolio las ideas más importantes para llegar a una conclusión.

3.4.1.3 El instructor dará un repaso de los elementos de un equipo con la finalidad de aclarar dudas. Posteriormente se dará por concluido el tema.

DURACION

3 hrs

- * Expositiva
- * Discusión en grupo
- * Expositiva con interrogación
- * Lluvia de ideas

- * Acetatos
- * Proyector de Acetatos
- * Rotafolio
- * Marcadores 2 tintas

Evaluación al concluir el tema por medio de preguntas de tipo abiertas a cada participante.

BIBLIOGRAFIA

- * Katzenbach, Jon y Smith "La Sabiduría de los Equipos" Editorial CECSA. Edic. 1995 México, D.F. Pp38-55

OBJETIVOS PARTICULARES

* *Analizar las características de los equipos e identificar cuales son las que faltan por desarrollar.*

TEMA DESARROLLADO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	DURACION
4.1 Metas claras	<p><i>El participante:</i> 4.1.1 Reconocer la importancia de definir una meta</p>	<p>4.1.1.1 El instructor pedirá a los participantes que den ejemplos de metas</p>	1 hrs
4.2 Habilidades pertinentes	<p>4.2.1 Analizar sus propias habilidades y conocimientos identificando los que tiene en común con los demás participantes.</p>	<p>4.2.1.1 El instructor realizará una dinámica de discusión en grupo.</p>	1 hrs
4.3 Confianza mutua	<p>4.3.1 Desarrollar la confianza a partir del conocimiento de los demás participantes.</p>	<p>4.3.1.1 El instructor formará parejas para que comenten entre sí los datos anteriores.</p>	2 hrs.
4.4 Compromiso unificado	<p>4.4.1 Ser capaz de analizar el grado de lealtad que desarrollará como parte de un equipo.</p>	<p>4.4.1.1 El instructor a través de interrogatorio solicita a los participantes mencionen algunos ejemplos de cómo ayudarían a su equipo en caso de que ese te encuentre en una situación especial.</p>	1 hrs
4.5 Buena Comunicación	<p>4.5.1 Comunicar sus experiencias y aportaciones individuales para el equipo.</p>	<p>4.5.1.1 El instructor propiciará el interés hacia el tema registrando en rotafolio propuestas de los participantes para obtener una buena comunicación.</p> <p>4.5.1.2 El instructor aclarará dudas y dará por terminado el tema</p>	1 hrs

- * *Expositiva con interrogatorio*
- * *Discusión en grupo*
- * *Cortillos*

- * *Rotafolio*
- * *Hojas de rotafolio*
- * *Marcadores 2 tintas*
- * *Acetatos*
- * *Proyector de Acetatos*

Evaluación al concluir el tema por medio de preguntas de tipo abiertas a cada participante.

BIBLIOGRAFIA

OBJETIVOS PARTICULARES

* Conocer las 5 etapas de la formación de equipos de trabajo para poder comprender mejor el proceso de formación e identificar en cual de las etapas se encuentra el equipo.

TEMA DESARROLLADO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	DURACION
5.1 Etapa 1 Comienzo (Formación)	El participante: 5.1.1 Analizar las características de la primera etapa	5.1.1.1 El instructor exponiendo y apoyandose con rotafolio, explicará la primera etapa de la formación de equipos. <i>haciendo énfasis en esta etapa ya que aquí es donde se encuentran los participantes</i>	1 hrs
5.2 Etapa 2 Conflicto (Tormentas)	5.2.1 Analizar las características de la segunda etapa.	5.2.1.1 El instructor exponiendo y apoyandose con rotafolio, explicará la segunda etapa de la formación de equipos.	1 hrs
5.3 Etapa 3 Trabajo en equipo (Normar)	5.3.1 Analizar las características de la tercera etapa	5.3.1.1 El instructor exponiendo y apoyandose con rotafolio, explicará la tercera etapa de la formación de equipos.	1 hrs
5.4 Etapa 4 Logro (Desempeño)	5.4.1 Analizar las características de la cuarta etapa.	5.4.1.1 El instructor exponiendo y apoyandose con rotafolio, explicará la cuarta etapa de la formación de equipos.	1 hrs
5.5 Etapa 5 Cambio (Transformación)	5.5.1 Analizar las características de la quinta etapa.	5.5.1.1 El instructor exponiendo y apoyandose con rotafolio, exponiendo la quinta etapa de la formación de equipos	1 hrs
		5.5.1.2 El instructor preguntará si no hay dudas para dar cabida a la conclusión.	

* Expositiva con
interrogación

* Rotafolio
* Hojas para rotafolio
* Marcadores 2 tintas

*Evaluación al concluir el tema por medio
de preguntas de tipo abiertas a cada
participante.*

BIBLIOGRAFIA

Kelly, Mark "Las Aventuras de un equipo de trabajo autorregulado" Editorial Panorama Edic 1994 México Pp 114-115

OBJETIVOS PARTICULARES

* Conocer como se logra la confianza entre los miembros de un equipo.

TEMA DESARROLLADO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	DURACION
<p>6.1 Cinco dimensiones de la confianza</p> <p>6.2 Como se logra la confianza</p>	<p><i>El participante:</i></p> <p>6.1.1 Conocer que es lo que identifica la confianza en un equipo.</p> <p>6.2.1 Analizar todas y cada una de las formas de lograr la confianza como son.</p>	<p>6.1.1.1 El instructor apoyandose con acetatos y proyector de acetatos expone las cinco dimensiones de la confianza. Además de formular preguntas abiertas</p> <p>6.2.1.1 El instructor apoyandose con acetatos y proyector de acetatos expone las formas de lograr la confianza en un equipo de trabajo.</p> <p>6.2.1.2 El instructor apoyandose en la técnica de lluvia de ideas formulará preguntas para dar inicio a la participación concediendo la palabra por orden de petición.</p> <p>6.2.1.3 El instructor registrará las ideas de los participantes en hojas de rotafolio</p> <p>6.2.1.4 El instructor propiciará el compromiso en los participantes de lograr la confianza Dando por terminado el tema</p>	<p>2 hrs.</p> <p>1 hrs</p> <p>2 hrs</p>

- * Expositiva
- * Foro o Plenaria
- * Expositiva con interrogación

- * Acetatos
- * Proyector de acetatos
- * Rotafolio
- * Hojas de rotafolio
- * Marcadores 2 tintas

Evaluación al concluir el tema por medio de preguntas de tipo abiertas a cada participante.

BIBLIOGRAFIA

Robbins, Stephen P "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice Hall Edic 1995 Pp 348

OBJETIVOS PARTICULARES

Analizar la importancia de la comunicación entre los miembros de un equipo

TEMA DESARROLLADO**OBJETIVOS ESPECIFICOS****ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN****DURACION**

7.1 Importancia de la Comunicación

7.2 El proceso de Comunicación

El participante:

7.1.1 Conocer la importancia de una buena comunicación entre los miembros de un equipo.

7.2.1 Conocer e identificar los elementos esenciales del proceso de comunicación

7.1.1.1 El instructor con apoyo de acetatos expone las funciones principales de la comunicación.

7.2.1.1 El instructor con apoyo de acetatos expone los elementos del proceso de comunicación.

7.2.1.2 El instructor a manera de ejemplo utilizará una dinámica de grupo llamada "Teléfono descompuesto"

7.2.1.3 El instructor dará por terminado el tema llegando a conclusiones

2 hrs

2 hrs

DE INSTRUCCION

- * Expositiva
- * Teléfono Descompuesto

RECURSOS DIDACTICOS

- * Acetatos
- * Proyector de Acetatos

EVALUACION

*Evaluación de la comprensión del tema
por medio de aclaración de dudas*

BIBLIOGRAFIA

- * Stoner, James A F. Y Freeman. "Administración". Editorial Prentice Hall, México, D F. 1992.

OBJETIVOS PARTICULARES

* Conocer una técnica para desarrollar la habilidad de solucionar problemas.

TEMA DESARROLLADO

8.1 Técnica para la Solución de Problemas

OBJETIVOS ESPECIFICOS

El participante:

8.1.1 Identificar los pasos del proceso de solución de problemas.

8.1.2 Aprender a solucionar problemas por medio de la técnica mencionada.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN

8.1.1.1 El instructor dará a conocer los pasos mediante la exposición por medio de acetatos.

8.1.2.1 El instructor a manera de ejemplo pedirá a los participantes que identifiquen un problema actual, para aplicar los pasos de la técnica

8.1.2.2 El instructor anotará las propuestas en hojas de rotafolio llegando a la elección de un problema y la solución del mismo

DURACION

1.30 hrs.

2.30 hrs

DE INSTRUCCIÓN

- * *Expositiva con interrogación*
- * *Discusión en grupo*

RECURSOS DIDACTICOS

- * *Acetatos*
- * *Proyector de Acetatos*
- * *Marcadores 2 tintas*
- * *Rotafolio*
- * *Hojas de Rotafolio*

EVALUACION

Evaluación al concluir el tema, por medio de la comprensión del tema

Aplicación de cuestionario dirigido a la evaluación del instructor, al concluir el programa de Capacitación.

BIBLIOGRAFIA

* Maddux, Robert B. "Como formar equipos de trabajo" Editorial Iberoamericana Edic 1994 pp, 39

PROGRAMA DE CAPACITACION
 APRENDER A TRABAJAR EN EQUIPO
 GRAFICA DE GANTT

NUM	T.M.A.S	TEMPO REPRESENTADO EN HORAS																																																		
		dias		horas		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	36	37	38	39	40							
1	Introducción																																																			
2	Concepto de equipo																																																			
3	Elementos básicos de un equipo																																																			
4	Características de los equipos																																																			
5	Etapas de formación de equipos de trabajo																																																			
6	Desarrollo de la alta confianza mutua																																																			
7	Comunicación																																																			
8	Técnicas para solucionar Problemas																																																			

PROGRAMA DE CAPACITACION
 APRENDER A TRABAJAR EN EQUIPO
 PRESUPUESTO

Cantidad	Concepto	Costo
1	Instructor	6,000.00
20	Hojas de Rotafolio	75.00
4	Marcadores	55.00
1 caja	Acetatos	120.00
1 caja	Lápices	45.00
	Renta de Proyector de Acetatos	250.00
2 cientos	Hojas Blancas	50.00
	Copias	50.00
	Engargolado	120.00
2 frascos	Café	60.00
2 frascos	Azúcar	48.00
2 paquetes	Galletas	120.00
1 paquete	Cucharas	21.00
2 paquetes	Vasos	35.00
1 garrafón	Agua Purificada	15.00
	TOTAL	7,064.00

APRENDER A TRABAJAR EN EQUIPO

• BIENVENIDOS

INTRODUCCIÓN

- PRESENTACION
- EXPECTATIVAS
- COMPROMISOS
- OBJETIVOS



CONCEPTO DE EQUIPO

- **Es un grupo de individuos que trabajan juntos, que tienen los mismos objetivos y cuyas actividades son interdependientes.**



ELEMENTOS BASICOS DE UN EQUIPO

- **HABILIDADES COMPLEMENTARIAS.**
- **COMPROMISO CON UNA PROPUESTA COMÚN.**
- **COMPROMISO CON UN PROPOSITO COMÚN.**
- **RESPONSABILIDAD MUTUA.**

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS



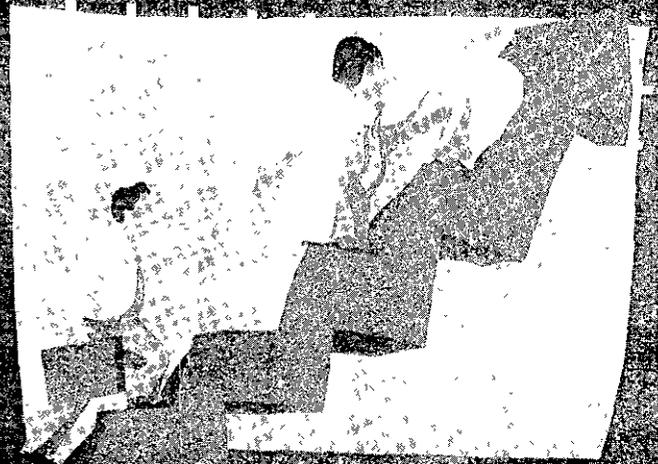
- **Metas claras**
- **Habilidades pertinentes**
- **Confianza mutua**
- **Compromiso unificado**
- **Buena comunicación**

Etapas de formación de equipos de trabajo

Etapa 1
Comienzo
(Formación)

Etapa 2
Conflicto (Tormentas)

Etapa 3
Trabajo en equipo
(Normar)



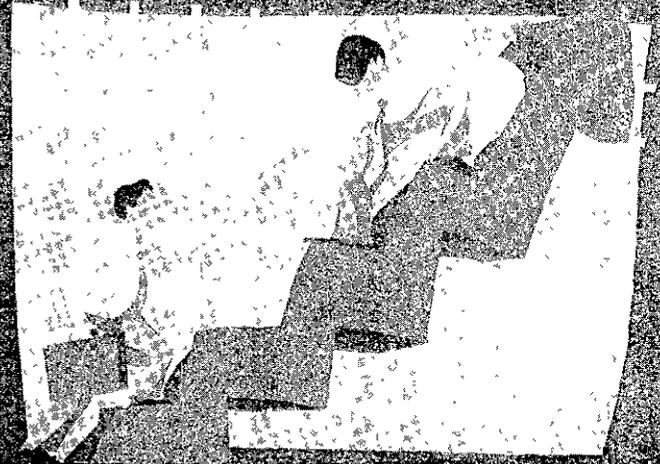
Etapas de formación de equipos de trabajo

Etapa 4

**Logro
(Desempeño)**

Etapa 5

**Cambio
Transformación**



Desarrollo de la alta confianza mutua

**Demuestre que
está trabajando
por los intereses
de los demás.**

**Sea un jugador de
equipo.**



Desarrollo de la alta confianza mutua

**Practique la
apertura**

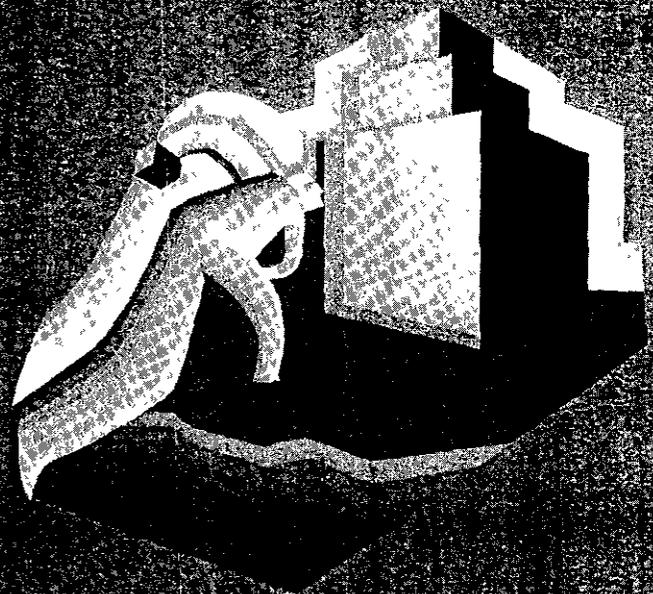
Sea Justo

**Hable de sus
sentimientos**



Desarrollo de la alta confianza mutua

**Muestre
consistencia con
los valores
básicos que
orientan a la
toma de
decisiones**



Desarrollo de la alta confianza mutua

**Conserve las
confidencias**

**Demuestre
capacidad**



CONCEPTO DE EQUIPO

Es un grupo de individuos que trabajan juntos, que tienen los mismos objetivos y cuyas actividades son interdependientes.



ELEMENTOS BÁSICOS DE UN EQUIPO

• HABILIDADES
COMPLEMENTA-
RIAS.

• COMPROMISO
CON UNA
PROPUESTA
COMÚN.

• COMPROMISO
CON UN
PROPOSITO
COMÚN.

• RESPONSABILI-
DAD MUTUA.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS



- Metas claras
- Habilidades pertinentes
- Confianza mutua
- Compromiso unificado
- Buena comunicación

Etapas de formación de equipos de trabajo

Etapa 1
Comienzo
(Formación)

Etapa 2
Conflicto (Tormentas)

Etapa 3
Trabajo en equipo
(Normas)



Etapas de formación de equipos de trabajo

Etapa 4

Logro:
(Desempeño)

Etapa 5

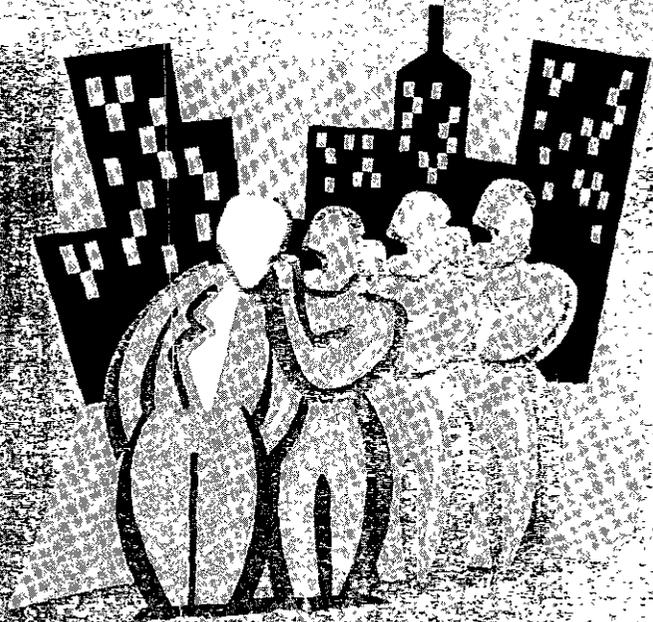
Cambio
de transformación



Desarrollo de la cultura de confianza mutua

Demuestre que
está trabajando
por los intereses
de los demás.

Sea un jugador de
equipo.



Desarrollo de habilidades

comianza mutua

Practiquela

aperturafra

seajustero

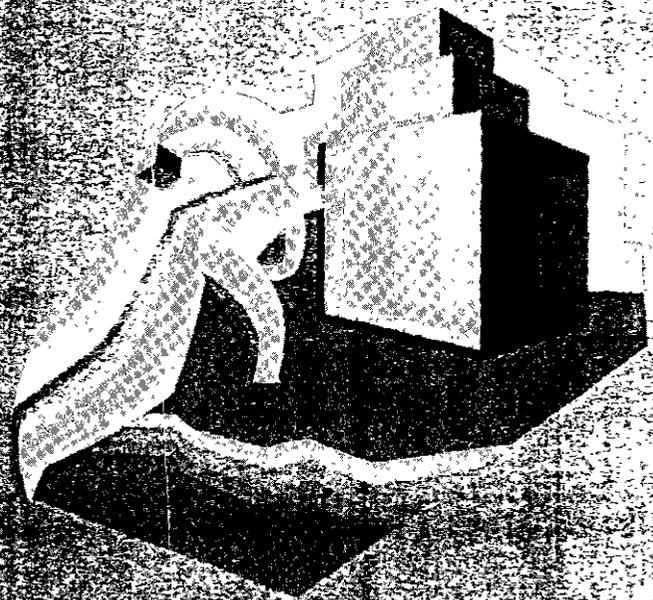
Hablede sus

sentimientos



Desarrollo de la alta confianza mutua

Muestre
consistencia con
los valores
básicos que
orientan a la
toma de
decisiones



Desarrollo de la alta confianza mutua

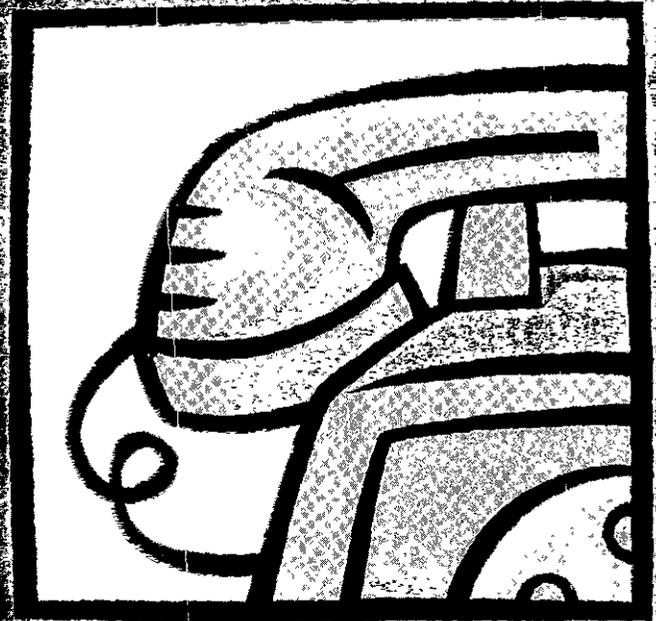
Conserve las
confidencias

Demuestre
capacidad



COMUNICACION

- **Importancia de la Comunicación**



COMUNICACION

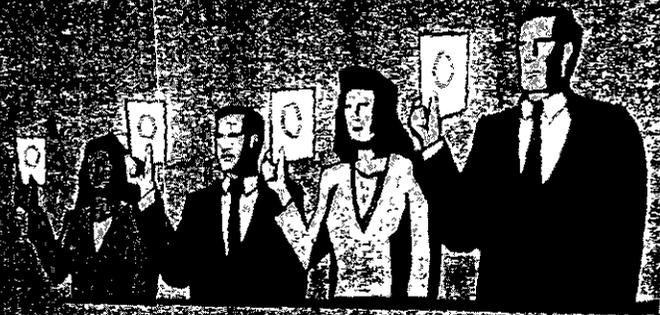
- **Proceso de Comunicación**

- Transmisor
- Medios
- Receptor



Técnica para Solucionar Problemas

Proceso de la
Técnica para
Solucionar
Problemas



Anexo 3

Evaluación del Instructor

Bueno
3 puntos

Suficiente
2 puntos

Deficiente
1 punto

Nombre del Curso

Fecha de Evaluación

Nombre del instructor

Sede

Del instructor

Puntos

- * Dominó el tema que impartió
- * Fomentó la participación del grupo
- * Se comunicó con claridad
- * Aclaró dudas de los participantes
- * Inició y concluyó en el horario establecido
- * Promovió la integración del grupo
- * Dio a conocer y alcanzó los objetivos del curso

Evaluación General del Programa

Bueno
3 puntos

Suficiente
2 puntos

Deficiente
1 punto

Nombre del Curso

Fecha de Evaluación

Scde

- * En buenas condiciones las instalaciones
- * Suficiente material empleado
- * Los temas estudiados tienen un equilibrio teórico práctico
- * Los ejercicios y dinámicas de grupo fueron acordes con los contenidos del curso
- * El conocimiento adquirido es aplicable al puesto
- * Se alcanzaron los objetivos

Puntos

Comentarios:

CONCLUSIONES

Como sabemos la cultura de una organización, está formada por las costumbres actuales, las tradiciones y en general la forma como se realicen las cosas en la organización, tratar de cambiar esta cultura puede resultar un proceso que tome tiempo y esfuerzos. Sin embargo, los beneficios que se pueden conseguir del cambio de una cultura que no va acorde con los retos de la modernidad, a una cultura que represente la integración del factor más importante de una organización como lo es su "gente", son lo bastante palpables.

Incluso, este cambio de cultura adquiere nuevos valores y actitudes para poder conformar unidades llamadas equipos; ya que los equipos estimulan la generación de ideas de manera que unos miembros puedan desarrollar los puestos de otros, pues se complementan en cuanto a habilidades, conocimientos y experiencias; además de que se puede reorganizar el trabajo para satisfacer el cambio continuo, porque los miembros de un equipo interactúan considerablemente incrementando la comunicación en toda la organización.

Este programa sirve para dar mayor satisfacción al empleado ya que, tienen necesidad de afiliación, y el trabajo en equipo ayuda a satisfacer esta necesidad, incrementando la relación entre ellos y creando confianza entre los miembros, además de que enfrentan satisfactoriamente la tensión y disfrutan más de sus puestos.

Técnica para Solucionar Problemas

Proceso de la
Técnica para
Solucionar
Problemas



Este Programa de Capacitación es una buena herramienta para comenzar a generar una nueva cultura, pues se compone de manera integral, por elementos que estimulan la integración por parte de las actividades de instrucción, como son, la generación de lluvia de ideas, la discusión en grupo, etc; además de una buena preparación por parte del instructor

Cuando se lleva a cabo un Programa de Capacitación, necesita desarrollarse conforme al proceso administrativo, ya que requiere de la Planeación, porque incluye lo que se va a hacer, cómo y cuándo, representándolo en el tiempo, y los presupuestos también son una forma de planear los recursos necesarios a utilizar

Requiere de la Organización, que es donde se dividen las actividades, y la autoridad para llevar a cabo el programa dentro de la Dirección, y el Control que está representado por las evaluaciones tanto de observación, como cuestionarios, que son utilizados para corregir posibles desviaciones. Como podemos darnos cuenta, si hablamos del proceso administrativo, tenemos que referirnos a la Administración, la cual cumple con el fin de que las personas trabajando, alcancen los objetivos planteados

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Baena, Paz Guillermina "Cómo elaborar una tesis en 30 días". Editores Mexicanos Unidos. 1985. México.
- 2 Cárdenas, M.A. y del Cuzillo. "El Efecto Mac" Editorial ICG.
- 3 Craig, Robert L y Bittel. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal". Editorial Diana Octava Edición 1982. México D.F
4. Curso: "Nociones básicas para la formación de instructores". Delegación 6 Del Valle de México Jefatura de Servicios Administrativos. Departamento de Personal México, D.F. 1993
5. Dessler, Gary "Administración de Personal". Editorial Prentice Hall. México 1992.
- 6 Fernández Arona, José A. "El proceso Administrativo" Editorial Diana México. 1977.
- 7 García Morales, Rolando. "¿Qué es Capacitación?" Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales S.C. México 1993.
8. 'Guía Técnica de Elaboración de Programas de Capacitación' Secretaría del Trabajo y Previsión Social Dirección General de Capacitación y Productividad. 1996.
9. Hellriegel, Don y Slocum, "Administración" Editorial Thomson. Editores, 1998.

- 10 Katzenbach, Jon y Smith. "La Sabiduría de los Equipos" Editorial CECSA. Edic 1995 México, D.F.
- 11 Kelly , Mark. "Las aventuras de un equipo de trabajo autorregulado". Editorial Panorama. Edic 1994 México, D.F.
- 12 Koontz, Harold y Werhich "Administración una perspectiva Global". Editorial Mac Graw Hill. Décima Edición.
13. Larocca, Héctor A. Y Fairstein. "Qué es Administración". Ediciones Macchi. Edic 1998.
- 14 Madoux, Robert B. "Como formar equipos de trabajo". Edit. Iberoamericana México D F 1994.
15. Mendoza Núñez, Alejandro. "La Capacitación práctica en las organizaciones" Editorial Trillas. México 1994.
16. Mercado H, Salvador "Administración aplicada teoría y práctica" Editorial Limusa Ed 1999 México, D.F.
- 17 Rce, Fran. "El liderazgo en los grupos de Trabajo, habilidades de facilitación". Editorial Panorama Ed. 1996 México D.F.
18. Rees. Fran. "Equipos de Trabajo" Editorial Prentice Hall Edic 1998 Naucalpan Edo Méx.
19. Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas" Segunda Parte Editorial Limusa. México. 1975.

20. Reza Trosino, Jesús Carlos "El ABC del Administrador de la Capacitación". Editorial Panorama. México. D.F. Edic. 1995.
21. Robbins P Stephen "Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica". Editorial Prentice Hall. Séptima Edición. México, D.F
22. Robbins, Stephen P y Coulter "Administración". Editorial Prentice Hall. Quinta Edición México 1998
23. Stoner, James A.F y Freeman "Administración". Editorial Prentice Hall. México. 1992.