

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN



**“ RECURSOS HUMANOS:
PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO
RENDIMIENTO EN UNA ORGANIZACIÓN PUBLICA EN
EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UN AYUNTAMIENTO
DEL ESTADO DE MÉXICO ”.**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:
RODRIGO MARMOLEJO BELTRÁN**

ASESOR: L.A. ÁLVARO GONZÁLEZ MENDOZA

284065

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx. 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

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: " Propuesta de un programa de capacitación para la formación de equipos de alto rendimiento en una organización pública en el Área administrativa de un Ayuntamiento del Estado de México "

que presenta el pasante: Rodrigo Mermolejo Beltran

con número de cuenta: 9010926-1 para obtener el Título de:

Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 10 de Marzo de 2000

MODULO:
II
III
IV

PROFESOR:
L. A. Alvaro González Mendoza
L. A. Ma. Teresa Muñoz García
L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

FIRMA:

D E D I C A T O R I A S

A MI MADRE

Por todo el amor que me ha dado, por la confianza que siempre ha depositado en mi, y por estar siempre a mi lado mostrandome a cada momento lo importante que es mantener la fe en uno mismo, por su inigualable apoyo mil gracias. Te quiero mucho.

A NORMA, MI ESPOSA

Por todos los momentos llenos de alegría y felicidad que hemos compartido, por estar conmigo en cada uno de los triunfos que estoy logrando, por darme la oportunidad de ser parte de su vida, por el amor tan grande que me ha demostrado y sobre todo por el apoyo incondicional que me has brindado. Te amo.

A MIS HERMANOS

Por el granito de arena que cada uno de ustedes ha aportado para el logro de este triunfo, por todo lo que representan en mi vida. Los quiero.

A LEONCIO VAZQUEZ HERNANDEZ

Por el apoyo tan valioso que me dio para que este proyecto fuera una realidad, por las facilidades brindadas y por la experiencia y conocimientos que con él adquirí. Gracias.

A G R A D E C I M I E N T O S

A DIOS

Por la oportunidad
que me brindo al
darme la vida y
ser mi fiel
acompañante.

A MIS PROFESORES

Por su inmensa
paciencia
demostrada en cada
una de sus
enseñanzas.

A LA FAM. TELLER ARAGON.

Por permitirme ser
parte de ellos y
por la confianza
depositada en mi.

A LA UNAM

Por todo lo que
me dio y por
permitirme ser
parte de ella.

A MIS HERMANOS

Por el apoyo
incondicional
que me dieron
para lograr
este triunfo.

A LA FES-CUAUTITLAN

Por los momentos tan
valiosos y
agradables que en
ella vivi.

A MIS AMIGAS

Ale, Elvia, Paty,
Paz, Ara, Carmina,
Irma y Ana por el
cariño y apoyo que
me dieron.

A MI ASESOR

Por compartir
conmigo este
proyecto y por el
apoyo y tiempo
brindado.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I. PROGRAMAS DE CAPACITACION

1.1 Concepto de programa	6
1.2 Importancia de los programas	7
1.3 Utilidad y ventaja de los programas de capacitación	8
1.4 Fases de los programas	9
1.5 Sugerencias para la elaboración de programas	9
1.5.1 Como realizar un programa	10
1.5.2 Diseño de programas de capacitación	11
1.6 Tipos de programas	13
1.7 Marco legal de la capacitación	15
1.8 Concepto de capacitación	18
1.9 Necesidades de capacitación	20
1.10 Métodos de capacitación	22
1.11 Importancia de la capacitación	23

CAPITULO 2. GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

2.1 Concepto de grupos	25
2.2 Origen de los grupos	25
2.3 Características de los grupos	26
2.4 Tipos de grupos	27

2.8 Composición de los equipos	35
2.9 Tipos de equipos	36
2.10 Fases que se viven en un equipo de trabajo	38
2.11 Liderazgo	40
2.11.1 Concepto de liderazgo	40
2.12 Teorías del liderazgo	42
2.13 Concepto de líder	44
2.13.1 Perfil del líder	45
2.14 Motivación	46
2.14.1 Tipos de Motivación	47
2.15 Teorías de la motivación	48

CAPITULO 3. CALIDAD

3.1 La calidad en México	52
3.2 Concepto	53
3.3 Importancia	54
3.4 Características para lograr calidad	56
3.5 Calidad experimentada	58
3.6 Calidad personal	58
3.7 Control de calidad	60
3.7.1 Características	60
3.7.2 Organización de control de calidad	61
3.8 Círculos de calidad	62
3.8.1 Beneficios de los círculos de calidad	62
3.9 Eficacia y eficiencia	63
3.10 Sinergia	65

CAPITULO 4. CASO PRACTICO

4.1 Antecedentes de la empresa	67
4.2 Propuesta del Programa de Capacitación	69
4.3 Evaluación del programa	75
CONCLUSIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	79

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de cultura para la formación de equipos de trabajo en cualquier parte o área de una organización conlleva a que dentro de la misma existan determinados tipos de conflictos que frenen el buen desempeño de los integrantes que en ella se encuentran, lo que ocasiona con frecuencia que no se obtengan los resultados esperados.

En un ambiente de constantes cambios y de evoluciones a pasos agigantados es importante que en las organizaciones prevalezca un espíritu de superación y desarrollo que permita enfrentar todos estos retos que se están presentando en la actualidad. Para conseguirlo es necesario que exista en la organización un clima agradable y satisfactorio entre los individuos que en ella interactúan. Todo esto sólo es posible lograrlo si se cuenta en la organización con una cultura de integración y participación grupal que conlleve a obtener mejores resultados y mayor eficiencia laboral en la misma. Formar equipos eficaces de trabajo en la actualidad con metas y objetivos comunes entre nuestros colaboradores es necesario para el crecimiento continuo y el desarrollo permanente de la organización, contar con equipos de trabajo ya no es una moda, sino una herramienta vital para lograr el buen funcionamiento de cualquiera de las partes que integra a la organización. Recordemos que cuando se unen esfuerzos para obtener un fin común las posibilidades de lograrlo son mayores ya que contamos con una gran sinergia (uno más uno igual a tres).

¿ Un buen programa de capacitación para formar equipos de trabajo en el departamento de administración nos ayudará a eficientar el desempeño de los participantes en sus labores ?.

OBJETIVO GENERAL

Formar equipos de trabajo de alto rendimiento haciendo uso de técnicas y dinámicas que permitan obtener una mayor eficiencia dentro del departamento de administración en un Ayuntamiento del Estado de México.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Dar a conocer a los participantes los conceptos básicos de capacitación.
- Establecer los elementos básicos que debe conocer el participante para la formación de equipos de trabajo.
- Comprender la importancia de contar en la organización con equipos de trabajo que fortalezcan a la misma.

JUSTIFICACION

Para poder mejorar las condiciones laborales de cualquier tipo de organización es necesario que en ella exista un ambiente laboral sano de convivencia, que el personal se sienta identificado con cada uno de los objetivos de la organización, que sienta que es parte importante del desarrollo de la misma, y que su aportación por más pequeña que sea ayude a que todo funcione mejor; para que todo esto se logre es necesario contar en la actualidad con equipos de trabajo que fortalezcan el crecimiento y el buen desempeño de cada uno de los integrantes que conforman nuestra organización.

Los equipos de trabajo permiten que en la organización exista una nueva cultura de colaboración para alcanzar las metas y los objetivos que en la misma se han planteado, ya que al encaminar nuestros esfuerzos hacia un solo fin es más fácil obtener resultados óptimos que proporcionen mayor grado de eficiencia en todo lo planeado y que las alternativas de crecimiento, tanto organizacionales como individuales sean mayores para todos.

HIPOTESIS

La falta de equipos de trabajo de alto rendimiento en el área de administración disminuyen el grado de eficiencia que la misma requiere para su crecimiento.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están presentando cambios constantes y acelerados, por lo que no pueden quedarse como simples espectadores; es necesario mantener actualizados a cada uno de los integrantes, brindarles herramientas que les permitan mejorar su actuación en las diversas funciones que desempeñan.

Para poder hacer frente a todos éstos cambios y mantenernos a la vanguardia se requiere desarrollar Programas de Capacitación, con un enfoque práctico y que puedan ser aplicados en cualquier área de la organización.

Considerando ésta situación y tomado en cuenta la importancia de realizar programas encaminados a lograr un mejor aprovechamiento del factor humano, es que realicé el presente trabajo que está integrado de la siguiente forma:

En el capítulo uno encontraremos todo lo relacionado a un programa, su concepto, sus faces, su importancia, así como su realización, también se mencionan los diferentes tipos de programas que existen, ya que a través de un programa podemos llevar a cabo la Capacitación, que es lo que complementa éste capítulo, de la cual se mencionan los puntos más relevantes en cuanto a su marco legal, y considerando que es el esquema principal de éste trabajo se menciona también su concepto, su necesidad e importancia.

El capítulo dos está conformado por los grupos y equipos de trabajo, haciendo énfasis en sus conceptos, características y tipos; menciono también el concepto de liderazgo, su desarrollo, así como las teorías del mismo, y para completar éste capítulo se incluye la motivación y las teorías más adecuadas al caso.

Para que un trabajo tenga los resultados esperados y pensando en lo importante que es en estos tiempos hablar y considerar la calidad, el capítulo tres se conforma con los conceptos de calidad, su desarrollo en México, las características que se necesitan para lograr la calidad, su importancia, así como otros aspectos importantes y que son necesarios para alcanzar dicho concepto, como son la eficacia, la eficiencia y la sinergia.

En el capítulo cuatro, siendo éste el último se presenta el caso práctico, la forma en como hay que desarrollarlo y ponerlo en práctica para poner al final de él los equipos de trabajo de alto rendimiento que nos hemos propuesto lograr con éste programa.

El uso adecuado de todo lo expuesto nos da una visión de lo importante y necesario que es tomar en cuenta éstos temas para alcanzar el objetivo planteado al principio de éste trabajo.

CAPITULO 1

1.1 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

CONCEPTO

Un programa es un conjunto de planes para alcanzar un objetivo, y que entre sus características comunes contienen todas las actividades necesarias para poder alcanzar el objetivo establecido, aclara quien es responsable de realizar cada actividad, si como se identifica el orden y duración de cada una de las actividades programadas, por lo tanto:

" Un programa es una serie de etapas, que deben cumplirse para lograr objetivos y cada una de las cuales, exige una determinada cantidad de trabajo y de esfuerzo mental y físico."¹

" Un programa puede considerarse como el plan general para ejecutar las funciones que están señaladas al departamento."²

Así tenemos que las acciones que se incluyen en un programa tienen mayor probabilidad de que se realicen, que si éstas no se programan adecuadamente, ya que sin estas acciones tal vez nunca se lograría alcanzarlas.

¹ RODRIGUEZ Valencia Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. 1993, pagina 134

² LAZARO Víctor. Sistemas y procedimientos. Editorial Diana. 1995, pagina 34

1.2 IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Los programas normalmente proporcionan un diagrama de las acciones que se efectuarán, las instalaciones que se incluirán, los compromisos y las suposiciones implicadas y las áreas hacia las cuales deberán dirigirse todos los esfuerzos.

Conociendo la complejidad de elaborar programas ya que varían mucho en cuanto a tipo y formato, y la dificultad de llevarlos a cabo con precisión y tomando en cuenta que en algunas ocasiones resulta costoso, conviene antes de tomar la decisión, estudiar la importancia y necesidad de introducir un programa en la organización, ya que estos establecen el plan a seguir.

El propósito básico de un programa de capacitación es mejorar el desarrollo del empleado en su trabajo.

Los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

El éxito de un programa depende de que se utilice la técnica apropiada y la colaboración de los integrantes principales.

El programa elegido debe seleccionarse según los criterios previamente determinados y los que puedan presentarse en el curso de la investigación y en la aplicación del programa.

1.3 UTILIDAD Y VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

1. Facilita la optimización de los recursos de la empresa, encontrando así los mejores medios para alcanzar los fines de esta.
2. Disminuye las improvisaciones y los posibles cambios injustificados.
3. Incrementa la habilidad para dirigir al personal.
4. Permite mejorar y desarrollar en forma eficaz los procedimientos y sistemas.
5. Facilita la delegación de autoridades y reduce el tiempo de capacitación del personal.
6. Son un auxiliar para el control contable y administrativo.
7. Permite que la acción directiva sea continua.
8. Disminuyen las indiferencias departamentales, lo que facilita una acción mejor integrada y dirigida.
9. Cuando existe dificultad para realizar la supervisión por la extensión de la organización, resulta un auxiliar poderoso.

1.4 FASES DE LOS PROGRAMAS

Un programa puede considerarse como el plan general para realizar las funciones que están señaladas al departamento, tomando en consideración que la fase inicial de un programa es la elaboración de manuales que abarquen el plan de acción y los procedimientos necesarios para llevar a cabo los programas básicos y, en segundo lugar en la revisión de los procedimientos básicos de la organización y en la redacción de los manuales que los abarcan.

Es esencial prestar especial atención a la sincronización de las etapas de los diversos programas, procurando establecer plazas definidos para la realización de las actividades puesto que esto nos permite perfeccionar los planes, especificando las fechas de inicio y término de los programas.

1.5 SUGERENCIAS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS

Antes de desarrollar y preparar un programa debemos tomar en cuenta lo siguiente:

1. Todo programa debe contar con la aprobación de los directivos para su aplicación, y con su completo apoyo para lograr el éxito deseado.
2. Debe asegurarse que las personas que lo han de aplicar estén convencidos de que el programa es necesario y de gran provecho.
3. Debe estudiarse el momento más oportuno para llevar a cabo la operación de un nuevo programa. El fracaso de los programas en la mayoría de los casos se debe a la mala elección del momento para lanzarlo y darlo a conocer.

Un programa será aprobado con facilidad por la dirección si éste reúne los siguientes requisitos:

- ❖ Que esté confeccionado por completo en todo sus detalles, es decir, que no haya nada que modificarle.
- ❖ Que se determine un costo y los beneficios que se han de lograr, de preferencia que éstos estén determinados económicamente.
- ❖ Establecer un tiempo mínimo para que se obtengan resultados, pues de lo contrario estos serán exigidos antes de su tiempo y al no contar con ellos se perderá el interés y la confianza que en ellos se depositó.

1.5.1 COMO REALIZAR UN PROGRAMA

La realización de un programa puede incluir entre otras cosas, objetivos, normas de actuación, políticas, procedimientos y métodos, pero no necesariamente se deben de incluir categorías de planes. Un programa debe trazar la acción que debe emprenderse, por quién, cuándo y dónde. Las suposiciones, las obligaciones, y el área que se va a afectar, son fijadas por un programa.

Para la elaboración de un programa se deben seguir los siguientes pasos:

- + Fijar los objetivos.
- + Determinar las etapas principales.
- + Establecer prioridades.
- + Fijar fechas objetivo.
- + Determinación de detalles, y
- + Revisión y coordinación.

Al estar preparando los programas, debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Los programas tanto departamentales como seccionales, nos servirán de antecedente para realizar la formulación del programa integral, con el objeto de que sea más sencilla la redacción de este último y que nos facilite la coordinación de todos.
- b) Se deben precisar las actividades que se han de realizar, señalando las fechas de inicio, de terminación, lugar, tiempo, etc.
- c) Los programas deben ser utilizados para medir una ejecución eficiente.
- d) De ser posible se deben eliminar todas las conjeturas e incertidumbres que se presenten.
- e) Es importante tomar en cuenta el curso completo de acción por la necesidad de llevar a cabo un trabajo con un plazo y un costo establecido.

1.5.2 DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Para la elaboración de un programa de capacitación, se debe conocer mediante una investigación que detalle en forma sistemática las actividades de cada uno de los trabajadores, así como el número de participantes, conociendo así mismo algunos de sus antecedentes.

Al conocer todos estos datos se da pauta a que el programa de capacitación se efectúe al nivel de cada elemento humano, de acuerdo a sus necesidades. A continuación se dan las etapas que debe contener un programa de capacitación:

1. Formulación de objetivos
2. Funciones de los objetivos de aprendizaje
3. Contenidos programáticos
4. Organización de contenidos
5. Estructura del contenido

- La formulación de objetivos son el propósito que orienta la actividad humana en un tiempo determinado.

- Las funciones de los objetivos de aprendizaje son considerados de acuerdo al programa de capacitación y se divide en internas y externas:

❖ Las internas son las que cumplen los objetivos al condicionar cada uno de los elementos que integran al programa como son amplitud y secuencia del contenido, cantidad y tipo de actividades y técnicas didácticas, cantidad y tipo de recursos auxiliares, duración del programa y formación de evaluación.

❖ Las externas son las que se consideran relacionadas con la difusión del programa, entre las que se tienen que informar a cualquier persona del programa, estimular a los participantes sobre lo que habrán de lograr, definir el grado de complejidad y favorecer la posibilidad de compromiso por parte del factor humano al ubicarlo frente al programa y, valorarlo en función de sus propias necesidades.

- Los instructores que vayan a impartir el curso deben de adaptar los contenidos del programa a las características de cada individuo considerando los antecedentes de cada persona.

- La organización de contenidos determina la secuencia en que se va a presentar la información que dará el instructor para facilitar el aprendizaje de los participantes.

- La estructuración del contenido se debe dar en forma lógica para que facilite, tanto al instructor como al participante, la organización de los elementos que se han de presentar, de tal forma que cada uno tenga significado en función de la estructura total.

Dentro de la estructuración del contenido existen los módulos ya que un programa esta constituido por varios módulos de acuerdo a su complejidad y extensión. El módulo es un conjunto de unidades de instrucción que se puede realizar en forma independiente de los demás dentro de un programa.

Determinar las unidades de instrucción de un programa es el ultimo paso para la estructuración del contenido. Después de haber ordenado los elementos, se requiere integrarlos en grupos afines que constituyan una totalidad y nos proporcionen un significado por sí mismo.

A este conjunto de elementos interrelacionados y con un significado propio y que además constituyen una totalidad se le considera como unidad de instrucción.

En conclusión podemos decir que el contenido es el conjunto de conocimientos que el participante debe comprender, dominar y aplicar para el logro de los objetivos. La función primordial de la estructuración del contenido, es la de organizar los diferentes elementos que lo han de componer, estableciendo claramente las relaciones que hay entre ellos.

Las actividades de capacitación que el instructor realiza son: la ordenación de los elementos del contenido y la integración de estos elementos en unidades de instrucción.

1.6 TIPOS DE PROGRAMAS

Los programas se pueden clasificar como siguen:

- 1.- Generales. Son los que se refieren a toda la empresa.
- 2.- Particulares. Son los que se refieren a un solo departamento

Por su duración:

- 3.- A corto plazo. Son por lo general de poca amplitud, abarcan periodos no mayores a un año.

4.- A largo plazo. Son por lo general programas amplios, la mayoría de ellos no son matemáticos, se da importancia a periodos específicos.

Otra clasificación común es:

- a) Programa de sistema de oficina. Este programa enfatiza flujos de trabajo administrativo y las relaciones de organización que se han establecido para el transcurso del trabajo.
- b) Programa de normas para equipo. Estos programas incluyen estudios detallados y pruebas de modelos de máquinas y equipo para oficina con el propósito de hacer recomendaciones específicas para la aplicación práctica, el aprovechamiento adecuado y la operación económica y del equipo que se esta recomendando. Este programa es el más técnico de todos los programas. Abarca la mejor aplicación del equipo de oficina, de acuerdo con lo que se requiere en el procedimiento en el cual se emplea dicho equipo.
- c) Programa del manejo de registros. Se desarrollan sistemas de archivo y normas para el mejor manejo eficaz de los registros. Este programa comprende los sistemas de archivo y la administración de registros en general, incluyendo su colocación, accesibilidad y conservación.
- d) Programa de evalúo del trabajo de oficina. Este programa debe desarrollarse por separado del programa de sistemas de oficina ya que deberá ponerse en marcha después que ha transcurrido el tiempo suficiente que nos permita la valorización exacta de los resultados y un ajuste final de los detalles de procedimientos y organización.

- e) Programa de coordinación. En este programa se establecen los medios sistemáticos de correlacionar las formas y los informes con los procedimientos administrativos relacionados y coordina la divulgación de los informes que se refieren a los planes de acción y procedimientos.
- f) Programa de investigación y capacitación. Establece y mantiene relaciones con sociedades profesionales de administración y otras empresas para el intercambio mutuo de informes relativos a mejorar los planes de acción, dirección, organización, procedimientos, equipos y técnicas que nos permitan perfeccionar los métodos.

También prepara el material de capacitación en todas las fases de los trabajos de sistemas para el buen uso de los empleados que laboran dentro de este campo.

En el programa de investigación y capacitación se abarca el desarrollo y cambio de datos técnicos que sean relativos a los métodos de trabajo, entre fuentes internas y externas.

1.7 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

La Ley Federal de Trabajo señala :

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

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

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

Art. 153 F. La capacitación y el adiestramiento tendrá por objeto:

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

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

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

Art. 153 U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tienen los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La disposición expresa que la Constitución señala para regular la capacitación y adiestramiento a los trabajadores está contenida en la fracción XIII del artículo 123 que establece " Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."

Ley de trabajo de los servidores Públicos del Estado y Municipios

Por corresponder a la Ley que regula la organización y funcionamiento del Municipio regula en la fracción V del artículo 86 que "Los servidores públicos tienen el derecho de asistir a las actividades de capacitación que les permita elevar sus conocimientos, aptitudes y habilidades para acceder a puestos de mayor categoría."

1.8 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Toda organización en algún periodo de su trayectoria necesita de la capacitación, ya que no siempre se pueden mantener los niveles de desempeño y eficiencia con que uno cuenta, debido a que con el transcurso del tiempo las habilidades del individuo se deterioran y estas pueden volverse en determinado momento obsoletas, situación que provoca que se frene el desarrollo del empleado y de la propia organización, lo que puede generar el estancamiento de nuestra organización.

Para la organización debe ser importante no considerar a la capacitación como un evento que se da sólo una vez, puesto que la mejor forma de capacitación es aquella que se da en un proceso continuo, siempre en busca de mejorar y desarrollar eficazmente los conocimientos y habilidades de los empleados para estar al día con los cambios repentinos que suceden a nuestro alrededor. La capacitación continua permite que los empleados se encuentren preparados para afrontar nuevas oportunidades de crecimiento.

Para toda organización es benéfico contar con una capacitación continua ya que ésta le brindará la oportunidad de contar con mejores resultados, y detectar las necesidades primordiales que faciliten el desarrollo de su personal y de la misma organización.

Por lo tanto la capacitación es un factor de suma importancia para lograr los objetivos que nos hemos propuesto, ya que a través de ella podemos ejercer un alto nivel de esfuerzo para desarrollar mejor las actividades y tareas que se han encomendado.

Así pues tenemos que:

"CAPACITACIÓN es el proceso de comunicación permanente tendiente a satisfacer las necesidades de realización individual y social de la persona y los requerimientos de la institución en donde desempeñe sus labores."³

"CAPACITACIÓN es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo."⁴

La capacitación se ha orientado tradicionalmente para que el colaborador sepa y pueda hacer su trabajo.

Por lo tanto la capacitación es un sistema a través del cual se adquieren conocimientos que nos permiten desempeñar mejor nuestras labores dentro de la organización para obtener eficientes resultados.

La capacitación busca modificar las habilidades del elemento humano como son:

HABILIDADES TÉCNICAS. Estas habilidades son desarrolladas conforme a la tecnología.

HABILIDADES INTERPERSONALES. Aquí el desempeño del trabajo depende de la habilidad que tenga el individuo para realizar sus tareas eficazmente, aunque algunos algunos tengan excelentes habilidades hay algunos que no la tienen por lo que es necesaria la capacitación.

³ INSTITUTO Nacional de Administración A.C. Manual de Administración de Personal Municipal. 1989, Pagina 63

⁴ ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas. 1994, Pagina 319 19

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. En muchos casos los empleados tienen que resolver problemas, pero en algunas ocasiones esta habilidad es deficiente y es en estos casos donde es necesaria la capacitación.

1.9 NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

En un ambiente tan cambiante como el que estamos enfrentando en la actualidad todos necesitamos actualizarnos. Detectar las necesidades de capacitación es fundamental y representa nuestra primera etapa del proceso de capacitación.

Se entienden como necesidades de capacitación aquellas carencias referidas a los conocimientos, habilidades y actitudes que interfieren en el desempeño eficiente de un trabajador al desarrollar las funciones del puesto.

Estas necesidades se pueden encontrar en diferentes niveles, como son:

- Nivel organizacional.
- Nivel ocupacional, y
- Nivel individual

El nivel organizacional se refiere a las necesidades de la administración en la organización, que si bien no se refieren a carencias del trabajador, sí repercuten en el desempeño de su buen trabajo, ya que se refiere a limitaciones o problemas generales que presenta la organización en su propia estructura administrativa. Estas necesidades pueden detectarse al realizar un análisis de la relación entre las diferentes áreas o departamentos, verificando si sus funciones son congruentes con las actividades que debe de realizar.

El nivel ocupacional se refiere a las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación.

El nivel individual se refiere a aquellas deficiencias particulares que presenta un trabajador en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.

Existen diferentes tipos de necesidades de capacitación, como pueden ser:

- Técnicas.
- Humanistas.
- Manifiestas, y
- Encubiertas.

Las necesidades técnicas son específicas y se refieren a las habilidades técnicas e involucran al especialista.

Las necesidades humanistas son generales y tienen relación estrecha con las actitudes e involucran al hombre, al cual no se le debe de considerar como a una máquina, porque además de habilidades tiene sentimientos y actitudes y que para que actúe de forma adecuada necesita ser motivado, tener espíritu de colaboración y control emocional.

Las necesidades manifiestas no requieren de una investigación a fondo, ya que son claras y precisas, presentándose generalmente en otras por las siguientes causas:

- Nuevo ingreso de personal.
- Transferencia de personal.
- Cambio de métodos o procedimientos.
- Ampliación de servicios, y
- Cambio de maquinaria y equipo.

Las necesidades encubiertas son aquellas que no se pueden visualizar, y requieren de una investigación que comprenda las siguientes etapas:

- Determinación de objetivos.
- Búsqueda de evidencias.
- Localización de áreas críticas.
- Presentación de soluciones preliminares.
- Selección de técnicas y diseño de instrumentos de investigación.
- Aplicación de técnicas e instrumentos de investigación.
- Recolección e interpretación de datos.
- Elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación, e
- Informe final.

1.10 METODOS DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO. Permite que los trabajadores estén involucrados en la rotación de puestos esto con el fin de que los empleados lleguen a conocer los diferentes puestos que hay en la organización y así puedan aprender sus puestos al actuar como sustitutos.

La capacitación dentro del puesto es la más utilizada en los pequeños negocios. Este tipo de capacitación consta de tres pasos:

1. Enseñarle al empleado a realizar una tarea paso por paso.
2. Permitirle que lo haga.
3. Corregirle en su desarrollo.

CAPACITACIÓN FUERA DEL TRABAJO. En este caso hay diversos métodos de capacitación como son las conferencias en salones de clase, videos, ejercicios de simulación, etc.

1.11 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Las organizaciones tienen en el factor humano el recurso más valioso para poder alcanzar sus objetivos; sin embargo siempre existen diferencias entre cada individuo por lo que es necesario adecuar las características de cada uno, con los requisitos que cada tarea requiere, surgiendo así la necesidad de capacitación. Siendo esta uno de los aspectos más importantes de la Administración.

La capacitación debe abarcar a todos los niveles jerárquicos que se tienen en la organización, presentando así beneficios tanto a la Administración como a los trabajadores y dando de esta forma pauta al desarrollo de la organización.

La capacitación nos proporciona las herramientas con las cuales podemos lograr y alcanzar las metas propuestas, además se logra desarrollar habilidades que tal vez sin la capacitación no saldrían a flote y quedarían ocultas en algún rincón de nuestra personalidad, ocasionando nuestro estancamiento y evitando conocer en determinado momento todas las cualidades que permitan nuestra realización individual y organizacional.

CAPITULO 2

GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

El hombre por naturaleza necesita relacionarse con otros, convivir, interactuar, vivir en sociedad, sentirse aceptado para poder desarrollarse y crecer. El ser humano busca satisfacer sus necesidades para poder realizarse y encontrar el sentido de su vida.

A través del tiempo el hombre se ha percatado de lo necesario que es trabajar en grupo, de la importancia que tiene lograr un objetivo en unión con otros, ya que sin esta relación el individuo no podría mejorar sus condiciones de vida ya que por si sólo le sería mucho más difícil alcanzarlas; conociendo esta situación es que el individuo busca colaborar con sus semejantes para lograr y conseguir el bien propio y el de su comunidad, debido a esta necesidad empieza a buscar a su alrededor individuos con los cuales se identifica para integrarse a ellos y formar grupos.

Por todas estas circunstancias mencionadas es importante conocer y detallar un estudio de los grupos y buscar a través de ellos conformar equipos de trabajo que conlleven a eficientar las actividades de nuestra organización y mejorar las relaciones humano – laborales para poder lograr y alcanzar en menor tiempo el crecimiento y la fortaleza de la organización y sus colaboradores puesto que son ellos el alma y motor principal de la empresa.

En relación a estos aspectos y tomando en cuenta lo significativo que resulta el estudio de los grupos y sus componentes, empezaré por dar el concepto de grupo.

2.1 CONCEPTO DE GRUPO

Conformar un concepto de grupo no es nada fácil, debe tomarse en cuenta un sin fin de factores para poder realizarlo, sin embargo, conociendo algunos aspectos de ellos, mencionaré conceptos que han dado el estudio de los mismos.

"Un grupo se define como dos o más individuos, que interactuantes e interdependientes, se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos."⁵

"Grupo es un conjunto de personas que establecen una relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos o propósitos comunes, aceptando algunas normas o reglas de funcionamiento que son generales y obligatorias para todos."⁶

Partiendo de estos conceptos se puede mencionar que un grupo es un conjunto de dos o más personas que se unen para alcanzar ciertos objetivos que los identifican.

2.2 ORIGEN DE LOS GRUPOS

Los grupos siempre han existido, la propia necesidad del hombre ha ocasionado que busque su interacción con los demás, si recordamos, en la época primitiva el hombre se agrupa para poder realizar mejor la cacería del mamut por mencionar un ejemplo, claro está que no contaban con las características y conocimientos adecuados como los que se observan en la actualidad, pero aún así los conformaban al tener un objetivo que los identificaba, razón por la cual consideraban importante integrarlos, ya que esto les proporcionaba un mejor beneficio y les permitía realizar mejor sus actividades, con el transcurso del tiempo estas conformaciones han evolucionado y crecido, desarrollandose hoy en

⁵ STEPHEN P. Robins., Comportamiento Organizacional, teoría y practica, Editorial Pprentice Hall, México 1989. Pagina 288

⁶REZA Trosino Jesús Carlos., El empresario Hábil I. Editorial Ecafsa, 1998. Pagina 93

día un sin fin de grupos con características muy particulares que los diferencian de otros.

La identificación de una persona por el grupo puede deberse a:

1. La base motivacional de afinidad, que representa la necesidad de afiliación, reconocimiento, seguridad, dinero o tal vez algunos otros valores que considera que puede obtener el grupo.
2. Las afinidades del grupo, como son sus metas, programas, estilo de funcionamiento, prestigio, etc; y las cuales representan un gran valor para la persona.
3. Su expectativa, que consiste en la probabilidad de obtener beneficios.
4. Su nivel de comparación, que no es otra cosa que el comparar los resultados que le brinda el pertenecer a tal grupo con relación a otros semejantes.

Estos factores nos proporcionan la oportunidad de que el grupo aumente la cohesión de los participantes, de que se sientan identificados e integrados en un grupo que comparte sus expectativas, metas y objetivos.

2.3 CARACTERISTICAS DEL GRUPO

Los grupos difieren unos de otros, sus necesidades son variables, su formación y composición no son idénticas, pero sus características pueden en determinado momento ser similares ya que su elemento básico es la unión para lograr objetivos comunes, así pues podemos mencionar algunos aspectos que conforman el comportamiento del grupo.

- a) Roles. El rol es el conjunto de patrones del comportamiento esperado que se le da a alguien que ocupa un lugar en una unidad social. Los individuos acoplan sus roles al grupo al que pertenecen y actúan de acuerdo a las circunstancias que en esos momentos les exige el rol.

- b) **Normas y conformidad.** Toda agrupación para lograr alcanzar sus objetivos establece normas, que deben ser aceptadas y compartidas por los miembros del grupo, ya que estas normas marcan estándares que hay que cumplir, y para que se lleven a cabo debe existir en el grupo conformidad con las normas que el grupo ya estableció.
- c) **Sistema de status.** El status es una categoría o grado que se tiene en el grupo. Para sentirse aceptados en el grupo el individuo busca alcanzar el status que predomina ya que es un motivador en el comportamiento y se refleja en el grupo. Existen diversos valores para el status que dependen entre otras cosas de la educación, edad, sexo, habilidades o experiencias.
- Es importante que el status que predomine en el grupo sea congruente y semejante, de lo contrario se expondría a que surja dentro del grupo un conflicto por esta diferencia.
- d) **Cohesión de grupo.** Es el grado de aceptación y colaboración entre los integrantes que componen el grupo y que sirve para alcanzar objetivos compartidos.
- La cohesión permite alcanzar las metas con mayor eficacia, cuanto más cohesionado se encuentre el grupo, mayores ventajas existirán para lograr las metas propuestas.

2.4 TIPOS DE GRUPOS

En la actualidad pertenecer a un grupo es determinante para poder desarrollarse en cualquier ambiente de trabajo.

Para lograr los objetivos del individuo se han formado diferentes tipos de grupos que nos proporcionan en determinado momento los elementos necesarios

para poder obtener y satisfacer sus necesidades; dependiendo de estas necesidades es que existen a nuestro alrededor un sin fin de grupos, pero haré énfasis en los siguientes:

- Grupos formales. Son aquellos que están conformados y establecidos por la estructura organizacional; que es la que les determina las tareas de trabajo a realizar. En estos grupos los lineamientos a seguir los define la misma organización y están orientados a lograr las metas fijadas.
- Grupos Informales. Son aquellos que no cuentan con una estructura formal, no son conformados por la organización ni es ésta la que les establece los lineamientos a seguir, puesto que se han formado en el ambiente de trabajo por naturalidad, por propia necesidad del ser humano de pertenecer a algo o a alguien con quien se identifiquen.

Dentro de los grupos formales existen también grupos:

- De mando y,
 - De trabajo
- Los grupos de mando son los que se encuentran estructurados en el organigrama de la organización y dependen de una jerarquía, esto quiere decir que funcionan mientras exista alguien de un nivel más alto que los dirija y guíe para lograr los objetivos establecidos.
- Los grupos de trabajo al igual que los de mando están determinados por la organización, solo que éstos se forman para realizar una tarea específica, y no necesariamente tienen que depender de una jerarquía, ya que su relación es más estrecha y permanecen juntos para terminar la tarea designada.

Dentro de los informales se dan los siguientes grupos:

- De interés y,

- De amistad
 - Los grupos de interés se forman para alcanzar algún fin común, no se encuentran estructurados por la organización, ya que su relación es de acuerdo a sus propios intereses y que saben que al pertenecer a estos tipos de grupos pueden alcanzar sus metas y así satisfacer algunas de sus necesidades.
 - Los grupos de amistad son los que están conformados por miembros que mantienen una relación más estrecha, se identifican por sus características que tienen en común, y en base a esto consiguen cubrir otro tipo de necesidades que en los otros grupos no podrían lograr.

La mayoría de los grupos informales se desarrollan para cubrir necesidades sociales de sus integrantes y su interacción en la organización puede ser benéfica, ya que de algún modo esta situación provoca que se mejoren las relaciones de trabajo, lo que permite que sea mayor el desempeño del factor humano dentro de la organización.

2.5 EQUIPOS DE TRABAJO

Al conformar los grupos de trabajo se observan en éstos desarrollos satisfactorios para la organización lo que da como consecuencia mayores resultados y beneficios, y que con el transcurso del tiempo se vuelven más necesarios para la realización y cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto la organización. Pero ¿qué sucedería si en vez de tener grupos de trabajo estos los convirtiéramos en equipos de trabajo?.

Anteriormente se ha mencionado lo importante que resulta para el individuo pertenecer a un grupo, lo benéfico y satisfactorio que puede ser para la organización contar con determinados grupos, pero ¿que sucede cuando el grupo

crece y empieza a tener otras necesidades, cuando la organización comprende que ya no sólo es necesario contar con grupos, sino que ahora las condiciones han cambiado y la misma estructura organizacional nos exige mayores resultados para lograr sobrevivir en una ambiente que está presentando cambios acelerados, y donde al contar con equipos de trabajo ya no es una moda sino un factor sumamente importante para el logro de los objetivos y metas?.

El Empezar a transformar los procesos existentes de relaciones laborales entre jefe y empleado puede ser un factor importante para dar los primeros pasos que nos llevan al buen comienzo de una cultura de trabajo diferente, donde no solo exista la idea de que el jefe es el que ordena y el empleado es el que obedece, sino darse cuenta que las tendencias de la relación laboral apuntan a un nuevo sistema de trabajo en el cual ahora el jefe debe de formar parte de los cambios que se están presentando, para así obtener mejores resultados que encaminen a lograr satisfactoriamente las metas y objetivos que se han marcado, para que con todo esto pueda llegarse a mejorar el nivel de eficiencia.

2.5.1 CONCEPTO DE EQUIPOS DE TRABAJO

No es un camino fácil, se necesita contar con un sin fin de factores, pero el más importante y del cual se esta hablando mucho en la actualidad es el de introducir equipos de trabajo adecuados a las necesidades propias de la organización.

Todo lo anterior nos permite visualizar el contexto actual de lo importante que resulta contar hoy en día con equipos de trabajo, y en base a esta necesidad daré el concepto de equipos de trabajo así como todo lo relacionado con ellos.

"Equipo de trabajo es la unión de dos o más personas que trabajan en estrecha relación, animándose y apoyándose para alcanzar con eficacia metas adecuadas, en las que todos convinieron"⁷

"Equipo de trabajo es un conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas establecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza."⁸

Así pues partiendo de estos conceptos tenemos que un equipo de trabajo es un grupo de personas que se encuentran bien organizadas y que tienen una tarea clara y bien definida.

¿CUÁNTOS INTEGRANTES NECESITA EL EQUIPO?

Uno de los grandes retos al que se enfrenta quien pretende formar equipos de trabajo es precisar el número de integrantes con los que debe contar un equipo, por lo general el número óptimo de personas que debe de integrarlo es de cinco a nueve miembros, ya que un equipo que cuenta con más de éste número de miembros por lo regular se enfrenta a grandes problemas, como pueden ser el coordinarlos e involucrarlos en los procesos de solución de problemas y toma de decisiones.

Un grupo con demasiados integrantes puede en determinado momento perder el interés del objetivo por el cual fue creado.

⁷ REES. FRAN. Equipos de trabajo. Prentice - Hall, México 1998, Pagina 35.

⁸ REZA TROSINO JESÚS CARLOS, El empresario Hábil 1, Ecafa, México 1998, Pagina 94.

OBJETIVO DEL EQUIPO

"El primer elemento de integración que conforma todo grupo humano, es que sus miembros tengan un interés común"⁹. Dentro de cualquier grupo laborar, en interés común debe de estar encaminado al objetivo de trabajo que se desee alcanzar por el departamento en cuestión.

Corresponde al dirigente del equipo dar a conocer a todos los integrantes el objetivo que se persigue. Por lo general hay empleados que lo conocen pero sólo de manera superficial o teórica, lo que ocasiona que el trabajo lo realicen en forma individual, sin tomar en cuenta lo que los demás miembros están realizando y mucho menos se percatan de lo que esto les afecta en su propio trabajo.

El objetivo debe de abarcar el conocimiento teórico y vivencial; el primero implica conocer a fondo cada una de las partes que lo conforman pero de una manera concreta y específica, esto implica que con cierta periodicidad se le de al empleado a conocer las metas a lograr, así como discutir los problemas y dificultades que impidan lograr el objetivo establecido, como también tratar de encontrar la solución adecuada para dicha situación. Si se le da continuidad a lo antes mencionado los integrantes del equipo podrán tener una visión real del alcance que se puede tener en conjunto, logrando percibir de ésta manera el esfuerzo de todos para alcanzar una misma meta; el conocimiento vivencial es aquel en el cual el empleado siente y piensa que el objetivo es importante, atractivo, válido, y que merece la pena comprometerse con el equipo para su logro.

⁹ GONZALEZ Garcia Ma. Del Carmen, Como mejorar las relaciones Humanas, Editorial Isef. México 1998, Pagina 68.

Existen en la organización empleados que no se sienten comprometidos con los objetivos ya que consideran que no son importantes para su desarrollo personal, lo que en muchas ocasiones impide que se desempeñen bien en su puesto y por consiguiente pierden el interés hacia el equipo al que pertenecen. Esta situación provoca que éstos empleados no sea aptos para formar un buen equipo de trabajo, sin embargo el problema no sólo radica en el empleado, sino también en quien dirige a éstos equipos, ya que no han podido transmitir de una manera vivencial lo importante que es pertenecer a esa área de trabajo y del compromiso que cada uno tiene con la organización para lograr el objetivo.

2.6 CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS

Las características por las cuales se integra un equipo son:

- Determinar metas precisas. Para que se determine con precisión lo que la empresa tiene estipulado alcanzar.
- Designar tareas. Aquí se dan a conocer los recursos con los que cuenta la empresa para poder organizarse y dividirse el trabajo.
- Fijar las políticas de la empresa. Para ver la forma en que el equipo debe fijar sus normas o reglas y seguirlas al pie de la letra.
- Establecer relaciones de trabajo entre sus miembros. Aquí se toma en cuenta la estructura de la organización, la jerarquía, división de trabajo y lo que cada persona en particular espera de las demás personas que le rodean.

En las organizaciones surge un clima de constante competencia y con el correr del tiempo esta conducta se sigue fomentando, y difícilmente se nos enseña que se obtienen más logros en un clima de colaboración que en uno de competencia; Se da una lucha frecuentemente desleal en los que sólo ganan unos cuantos y el resto del equipo queda sin ningún provecho.

Por lo tanto la competencia da lugar a la desconfianza y a un bajo desempeño en el trabajo, se buscan intereses personales y se obtienen pocos resultados.

Cuando hay colaboración, el equipo cumple sus objetivos, ya que unen sus esfuerzos para lograr un fin común que les produce un resultado satisfactorio el cual se comparte con todos los miembros.

La colaboración genera un ambiente de confianza, mayor desempeño en el trabajo, se logran mayores y buenos resultados y se incrementa la productividad.

Es muy importante no perder de vista que es mejor trabajar en colaboración, ya que tomando en cuenta esto todos salen ganando de lo contrario, si piensan en competencia solo algunos ganan en perjuicio de los demás.

2.7 COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS

Para poder conformar un equipo es importante hacer la elección de un líder ya que él juega un papel muy importante para mantener a los equipos en el camino correcto.

El papel del líder consiste en reunir a un grupo de personas con un propósito común, asegurar procesos eficaces de trabajo en equipo y dirigir el proyecto de equipo. Un líder de equipo deberá tomar en cuenta el impacto del cambio y apoyarlo cuando éste se dé, y estar de acuerdo con los objetivos de la empresa, debe ayudar a su equipo a tener un aprendizaje y a emplear herramientas y técnicas para la toma de decisiones y así lograr el crecimiento del equipo.

Las características que debe tener un líder de equipo son:

- Debe identificarse con los objetivos del equipo.
- Debe tener competencia técnica.
- Debe tener habilidad para relacionarse con otras personas.
- Debe tener habilidad para el manejo de proyectos.
- Debe tener adaptabilidad y flexibilidad.
- Debe tener espíritu de servicio

Para la elección de los miembros del grupo las organizaciones usan varios instrumentos psicológicos y de dinámica de grupo (evaluación de personalidad) para la formación de equipos, es probable que el líder esté guiado por la necesidad de cada departamento y funciones afectadas. Al mismo tiempo el líder debe estar preparado para desarrollar las habilidades del equipo.

2.8 TIPOS DE EQUIPOS

Los equipos se pueden clasificar de acuerdo a sus objetivos, a continuación se dan algunos:

- Equipos solucionadores de problemas.

Son grupos de cinco a doce personas que se reúnen unas cuantas horas para analizar las formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.

- Equipos de trabajo autoadministrado.

Son grupos de 10 a 15 personas que toman las responsabilidades de quienes antes eran sus supervisores.

- Equipos transfuncionales.

Están compuestos por empleados de un mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea.

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.

Los equipos juegan papeles muy importantes, a continuación describiremos algunos:

- a) Creadores e innovadores. Estas son personas que son capaces de dar ideas y conceptos. Tienden a ser muy independientes y prefieren trabajar a su manera.
- b) Exploradores – Promotores. A estas personas les gusta adoptar ideas de los demás. Su principal debilidad es que en algunas ocasiones no tienen la suficiente habilidad para llevar a cabo esa idea.
- c) Asesores – Desarrolladores. Estos individuos son muy analíticos y da como resultado que se tome la mejor decisión.
- d) Impulsores – Organizadores. A estas personas les gusta proporcionar procedimientos para poder desarrollar las ideas que han planteado, fijando metas y asegurándose que se le dará seguimiento para que dichos planes se cumplan.
- e) Finalizadores – Productores. A estos individuos les gusta insistir para que se cumplan las fechas límites que se dan para que se obtengan buenos resultados.
- f) Controladores – Inspectores. Estas personas se preocupan por establecer y verificar que se cumplan las reglas preestablecidas; Así mismo les gusta que todo esté en su lugar, les gusta revisar todas las cuentas; quieren estar seguros de que todo está en orden.

- g) Defensores – Mantenedores. Estas personas están convencidas que lo que hacen esta bien hecho. Defenderán al equipo de personas externas y proporcionarán al mismo una gran estabilidad.
- h) Reporteros – Consejeros. Estos individuos son personas que saben escuchar y no suelen imponer sus puntos de vista a los demás, estas personas primero se informan e impulsan a los demás para poder tomar decisiones.
- i) Vinculadores. Estas personas pueden adoptar cualquiera de los demás papeles ya que ellos tratan de comprender todos los puntos de vista y les gusta que haya cooperación entre el grupo. Reconocen el esfuerzo que hace cada individuo y les gusta que haya integración entre ellos.

FASES QUE SE VIVEN EN UN EQUIPO DE TRABAJO

1. Individualista

Cuando una persona se incorpora a un grupo lo hace con una conciencia clara de su individualidad, sabiendo lo que quiere y puede lograr con sus cualidades personales y técnicas que posee, consiente de que con esto podrá alcanzar lo que se propone, mismas que adaptará a sus propias necesidades.

2. Identificación

Conforme se va integrando al grupo y empieza a conocer a sus integrantes inicia la fase de identificación con aquellos que comparten los mismos intereses o metas. Se dará una mayor comunicación lo que permitirá que se empiecen a conformar subgrupos dentro del equipo, los cuales estarán integrados por características similares en cuanto al status, educación y cultura.

En ésta fase corresponde al líder impedir que éstos subgrupos crezcan o se desarrollen, ya que resulta peligroso para el equipo, pues de lo contrario se provocarían dentro de este, cuestiones de competencia y no de colaboración.

2. Integración

En ésta fase el objetivo es lograr que todo el equipo se identifique con cada uno de sus integrantes en base a sus cualidades y limitaciones. Después de haber logrado identificarse con el equipo y de establecer las metas, es importante que estén consientes de que sus capacidades ya no son individuales sino que tienen que ponerlas al servicio de los demás ya que así tendrán la seguridad de que recibirán el mismo apoyo, ya que cuentan con un fin común.

4. Afojamiento

La integración de un equipo no siempre es permanente, como toda actividad humana estará en continuo cambio debido tanto los factores externos como a los procesos psicológicos que se presentan en cada uno de los integrantes que lo componen, por lo que el líder deberá estar atento de las desviaciones que en el equipo se presenten y que en determinado momento puedan ser factor de alejamiento del objetivo.

2.9 LIDERAZGO

Desde los inicios de la historia el ser humano ha mostrado interés por la naturaleza del liderazgo. Las primeras investigaciones intentaron identificar las características que diferenciaban a los líderes de los que no lo son, algunos de estos estudios se enfocaron en aspectos como la inteligencia, el grado de ambición y agresividad, en cambio, otros se basaron en características físicas, como estatura, complexión y atractivo, pero desgraciadamente no se ha podido establecer un grupo representativo de características físicas en los distintos grupos y tareas, a pesar de los grandes esfuerzos.

Por encima de todo, los equipos eficaces son ejercicios de liderazgo exitoso. Los líderes de equipos aseguran que el equipo en su totalidad, y sus miembros en forma individual, realizan sistemáticamente importantes conductas de liderazgo para la administración eficaz y para la creación de un espíritu de grupo.

2.9.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

Aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho que el liderazgo debe ser no coercitivo y si es o no diferente a la administración. A continuación daremos el concepto de liderazgo:

" El liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas."¹⁰

El que una organización de a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que la pueden dirigir con eficacia, esto es que el liderazgo no autorizado tiene habilidad para influir en las decisiones de

la empresa y ésta surge fuera de la organización de la empresa y es tan importante o más que la estructura formal, los líderes pueden seguir dentro del grupo y seguir dirigiéndolos.

COMO DESARROLLAR EL LIDERAZGO

Los líderes para aumentar la productividad pueden aplicar el siguiente modelo el cual incluye las funciones claves del liderazgo como: fijar metas claras y definidas, involucrar al personal, prestar atención a las tareas del grupo y en general las que en particular cada uno realiza;

- a) Propósitos definidos
- b) Poder de participación
- c) Propuestas por consenso
- d) Proceso dirigido

El liderazgo con propósitos definidos es el que usa las metas del equipo como un motivador para el logro de los objetivos, siempre y cuando las metas sean retadoras y positivas.

El término poder significa permitir o autorizar, lo cual quiere decir que el liderazgo con poder de participación permite que los demás puedan alcanzar metas, aun cuando las metas sirvan para motivar al grupo.

El tercer paso es lograr tener un consenso en el cual el objetivo es ayudar a las demás personas a lograr acuerdos generales lo que permite que todos salgan beneficiados.

En la última etapa del modelo el líder dirige el proceso, el cual requiere que se tenga experiencia en grupos y conocimientos acerca de sus procesos. 41

¹⁰ STEPHEN P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice-Hall, México 1996 Pagina 413

2.10 TEORÍAS DE LIDERAZGO

Existen diversas teorías del liderazgo, sin embargo solo abordaré algunas de ellas, ya que para el desarrollo de este tema considero importante mencionar los más recientes estudios que se tienen sobre el liderazgo, no sin antes mencionar los más conocidos, y entre los cuales está la Teoría de los rasgos que comprende los rasgos universales de personalidad que los líderes tenían en mayor medida que los que no lo eran. La Teoría del comportamiento que no es otra cosa que el estudio del comportamiento de una persona. La Teoría de contingencia, que es aquel que utiliza modelos de contingencia para explicar lo inadecuado de las anteriores teorías de liderazgo para reunir los diversos resultados de las investigaciones.

Estas son solo algunas de las teorías que existen sobre liderazgo, pero actualmente han surgido otras con mayor relevancia, entre las que destacan:

TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO

Esta teoría trata de las personas que procuran comprender las relaciones causa-efecto, esto significa que cuando las cosas suceden las personas tratan de atribuirlo a algo. En esta teoría se dice que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente se formula de otros individuos. Se dice que una de las características de este liderazgo es la percepción de que se cree generalmente que los líderes eficaces son consistentes y que además no dudan al tomar decisiones, lo que les permite obtener el éxito esperado.

TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

Esta teoría es una extensión de la teoría de la atribución, en la que se menciona que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando se observan determinados comportamientos

en ellos. La mayoría de los estudios del liderazgo carismático se han desarrollado para la identificación de los comportamientos del líder carismático con los que no lo son.

El líder carismático tiene la habilidad para que sus seguidores se sientan en confianza para lograr los objetivos, lo que les permite tener un alto desempeño y satisfacción en sus labores.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN COMPARACION CON EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Los líderes transaccionales son los que guían o motivan a sus seguidores hacia metas establecidas y que aclaran los requerimientos del papel que desempeñan así como la tarea a desarrollar. Existe también otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a tener una transcendencia de sus intereses personales para bien de la organización, y que es capaz de provocar sobre sus seguidores un efecto de compromiso mayor. Estos líderes prestan mayor atención a las necesidades de desarrollo de sus seguidores, son capaces de lograr que sus colaboradores realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo.

No se debe de hacer una separación entre estos dos tipos de liderazgo ya que el transformacional se basa sobre el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que trascienden lo que se lograría solo con un enfoque transaccional.

Esto significa que el liderazgo transformacional tiene mayores ventajas y brinda mejores resultados para la organización que el liderazgo transaccional, ya que el primero tiene una correlación más fuerte con menores porcentajes de rotación, con mayor productividad y con mejor satisfacción de sus seguidores que el segundo.

CARACTERISTICAS DEL LIDER TRANSACCIONAL Y EL TRANSFORMACIONAL.

❖ Líder transaccional.

Recompensa contingente: Contrata el intercambio de recompensas a cambio de esfuerzos, promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce los logros.

Administración por excepción(activo) : Controla y busca desviaciones de reglas y normas, toma acciones correctivas.

Administración por excepción(pasivo): Interviene sólo si no se satisfacen las normas.

Laissez – faire: Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

❖ Líder transformacional

Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza.

Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.

Estimulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas.

Consideración individualizada: Da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacita, aconseja.

2.11 CONCEPTO DE LIDER

Cuando nos referimos a liderazgo, es necesario aclarar el concepto de líder para lo cual mencionaremos algunos de ellos:

“ Un líder es aquella persona, aquel empresario que logra reunir los esfuerzos particulares de su personal para alcanzar juntos (Empresa - Trabajadores) los objetivos de la empresa, procurando que por una parte exista productividad, es decir producción de calidad con costos razonables y por otra satisfacción en el trabajo para sus subordinados, empleados o trabajadores.”¹¹

Por lo que un Líder es aquel que influye en los miembros de la organización, uniendo las fuerzas hacia el logro de los objetivos empresariales y satisfaciendo las necesidades de sus integrantes.

Un líder insuficiente y manipulador es aquel que utiliza a sus seguidores para satisfacer sus propias necesidades. Por el contrario, un líder eficiente es aquel que utiliza la influencia interpersonal para el logro de objetivos benéficos.

2.11.1 PERFIL DEL LIDER

Ser un líder no es tarea fácil, sino que debemos de contar con los valores más indispensables, hacerlos vivir con nosotros y defenderlos.

Los siguientes puntos son los principio que rigen el perfil del líder.

- ❖ Un sentido de autocrítica que implica la conciencia y acción de su propio cambio.
- ❖ Un alto compromiso ante el desarrollo evolutivo del hombre y la sociedad.
- ❖ Una sensible capacidad de evolución para las situaciones presentes que están generando las opciones de cambio y áreas de oportunidad.
- ❖ Una gran capacidad como educador de sus seguidores.
- ❖ Una energía y asertividad en la acción, que permita la toma de decisiones eliminando las parálisis de análisis que entorpece el proceso de la toma de decisiones

¹¹ REZA TROSINO JESÚS CARLOS, El empresario Hábil, México 1998, Ecafsa, Pagina 56.

- ❖ Una enorme capacidad de convencimiento, venta, negociación y comunicación de los cambios que se deben implantar en beneficio de todos.
- ❖ Una actitud que sea modelo y por consiguiente, cambie la conducta de otros, predicando con el ejemplo.
- ❖ Ser un integrador que sea capaz de poder integrar los diversos cambios que converjan en un solo objetivo verdaderamente productivo y que se superen las diferencias, conflictos y divisiones.
- ❖ Un liderazgo firme, prudente y basado en un código de valores personales, sociales y laborales.
- ❖ Que el líder sea un inspirador con una gran visión, iniciador y conservador del espíritu, productivo, que debe animar todo el quehacer humano.

2.12 MOTIVACIÓN

Cuando se busca o desea un cambio de conducta en una persona o un grupo, con frecuencia se dice: es necesario motivar, pero esta expresión está mal utilizada, ya que la palabra adecuada es persuadir o estimular, debido a que es un agente externo quien desde fuera intenta cambiar la conducta de la persona.

Al hablar de motivación nos referimos al estímulo que existe dentro del propio sujeto y que actúa como disparador de un conjunto de procesos fisiológicos que serán la causa verdadera de esa conducta. Por lo tanto, las motivaciones son las que se encuentran dentro de cada individuo y son precisamente éstas las que determinan sus actos.

Cuando un agente externo trata de motivar a alguien para que éste haga o deje de hacer algo, lo que se pretende es:

- 1.- Conocer las motivaciones básicas de la persona o grupo.
- 2.- Determinar cuál o cuales se relacionan con la conducta que se requiere modificar o establecer.
- 3.- Apelar a ellas para lograr el comportamiento deseado.

Muchas persona piensan que la motivación es un rasgo personal, pero esto no es así ya que la motivación es descubrir el estímulo para determinados individuos que los conduzcan a un comportamiento deseado.

De manera que al analizar el concepto de la motivación, tomaremos en cuenta que su nivel varía de acuerdo a cada individuo y cada momento.

" Motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que esta condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual."¹²

Por lo que la motivación es el impulso que se mueve hacia objetivos determinados. La motivación es una tarea muy importante que debe comenzar desde la conjugación de su propia personalidad, sus manifestaciones externas y los aspectos formales.

TIPOS DE MOTIVACIÓN

Por su origen las motivaciones pueden ser :

- Biológicas : que son las que se deriva de impulsos como el sexual, alimenticio, abrigo, dormir, etc.
- Interpersonales: Son las que se originan y satisfacen sólo con los demás es decir mediante relaciones interpersonales, como son: prestigio, status, seguridad, aprobación, aceptación y pertenencia.

¹²STEPHEN P. ROBBINS, Comportamiento organizacional, México 1996, Prentice Hall, Pagina 212. 47

2.13 TEORIAS DE LA MOTIVACION

Acerca de la motivación se formularon varias teorías, a continuación se hablara de ellas.

- Teoría de la jerarquía de necesidades

Abraham Maslow formuló esta teoría y que tal vez sea una de las más conocidas, en la cual menciona que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de necesidades que son:

- 1.- Necesidades fisiológicas
- 2.- Necesidades de seguridad
- 3.- Necesidades sociales
- 4.- Necesidades de estima
- 5.- Necesidades de autorrealización

Las cinco necesidades mencionadas anteriormente en la escala de Maslow están ordenadas de niveles inferiores a niveles superiores, las dos primeras que son las fisiológicas y las de seguridad se encuentran en nivel inferior y las últimas tres en el nivel superior por ser de mayor importancia, esta división o diferencia fue hecha tomando en cuenta las necesidades del individuo ya que las primeras se satisfacen en forma externa y las últimas son las que se satisfacen internamente (dentro de la persona). Partiendo de esta clasificación de Abraham Maslow se considera que los trabajadores con empleo permanente y en tiempos de abundancia económica habrán satisfecho sus necesidades de primer nivel.

A pesar de que la teoría de Maslow ha sido aceptada muy bien entre los administradores por su fácil comprensión, ésta no ha contado con el apoyo de ninguna validez empírica.

Teoría X y Y

Esta teoría fue desarrollada por Douglas McGregor al proponer dos hipótesis sobre la naturaleza de los seres humanos, una que está relacionada al lado negativo del individuo (X), y la otra con el lado opuesto del individuo y que es el positivo (Y). Concluyó después de realizar algunas observaciones que el individuo actúa de acuerdo a cierto grupo de suposiciones que moldean su comportamiento con sus subordinados, entre estas suposiciones se encuentran las siguientes:

En la teoría X las suposiciones que mantiene el administrador son:

- A los empleados les desagrada el trabajo en forma inherente y, cuando sea posible, tratarán de evitarlo.
- Como a los empleados les desagrada el trabajo, se les tiene que obligar, amenazar o controlar con castigos para alcanzar las metas propuestas.
- Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán la dirección regular siempre que ésta les sea posible lograrla.
- La mayoría de los trabajadores mostraran poca ambición por otros factores diferentes a la seguridad ya que ésta se encuentra por encima de los demás.

En la teoría Y que es lo opuesto a lo antes mencionado, McGregor realizó los siguientes cuatro supuestos:

- Los empleados visualizan al trabajo como algo tan natural, llegando a considerarlo como un juego o un descanso.
- Cuando los individuos se encuentran comprometidos con los objetivos ejercen autodirección y autocontrol.

- El individuo por naturaleza puede aprender a aceptar, e incluso a buscar, responsabilidad.
- La habilidad para tomar decisiones se encuentra distribuida en la población y no sólo la realizan las áreas administrativas ya que el individuo cuenta con una gran creatividad.

Estas teorías hacen suponer que la más adecuada para las organizaciones es la teoría Y puesto que ésta impulsa a los participantes a tomar decisiones lo que da como resultado que exista en el grupo motivación para desarrollar mejor sus tareas.

Teoría de la motivación - higiene

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg la cual suponía que la relación del individuo con su trabajo era básica, y que dependiendo de esta actitud hacia su trabajo es lo que puede determinar su éxito o fracaso. Para comprobar su teoría, Herzberg realizó un cuestionamiento a la gente sobre el puesto que ocupaban, en el cual pedía que le detallaran situaciones en las que se sentían bien o mal en el puesto. Al obtener los resultados llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía bien en el puesto eran totalmente diferentes a las respuestas que daban cuando se sentían mal. Los factores que caracterizaban a las respuestas positivas eran entre otros los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento que eran los que estaban ligados con la satisfacción en el puesto.

De acuerdo con Herzberg, los factores que permiten la satisfacción en el puesto son separados y distintos de los que conducen a la insatisfacción en el

mismo. Por lo tanto los administradores que creen que eliminando los factores insatisfactorios en el puesto pueden lograr que se de la motivación pueden fracasar.

En base a este estudio Herzberg menciona que, características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los mismos salarios pueden conceptuarse como factores de higiene. Cuando estos factores son los adecuados, la gente no se sentirá insatisfecha, pero tampoco quiere decir que estará totalmente satisfecha, ya que si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar mayor énfasis a los logros, al reconocimiento, al trabajo, la responsabilidad y el crecimiento que son las características en las que la gente encuentra mayores gratificantes.

La teoría de Herzberg ha sido aceptada y difundida ampliamente, y la mayoría de los administradores se encuentran identificados con sus recomendaciones.

CAPITULO 3

CALIDAD

3.1 LA CALIDAD EN MEXICO

En México la calidad se usa de muchas formas distintas; de hecho no existe una definición clara, lo cual es una muestra nítida de que la gran mayoría de nuestras empresas, trabajan con un idea equivocada de lo que es verdaderamente la calidad. Desde el punto de vista del cliente, se asocia a menudo con el valor, con cual útil es y con el precio de un producto; desde el punto de vista del productor, la calidad se asocia sólo con el cumplimiento de las especificaciones, es decir, de hacer un producto de acuerdo con un diseño.

A través de los años el término calidad ha tenido un sin fin de significados, por ejemplo, a principios de este siglo significaba inspección; en los años 40's tomó connotaciones estadísticas y creó la idea de que cualquier proceso de producción estaba sujeto a un cierto nivel de variación natural, por lo cual los administradores tenían que descubrir estas variaciones y garantizar el control del proceso. Más adelante, en los años 60's el término calidad se extendió más allá de las áreas de producción para incluir todas las áreas y que estas empezaran a funcionar usando el concepto de control total de calidad, con el cual toda la organización se moviliza para alcanzar la calidad.

Actualmente este término se ha extendido hasta incluir la confiabilidad del producto y el interés del consumidor, es decir el servicio que toda persona busca en nuestros productos.

3.2 CONCEPTO

Hoy en día, el consumidor se ha convertido en un factor sumamente importante en la planeación y control de la calidad; este desarrollo se debe a que el cliente ha tomado conciencia en cuanto a la calidad de los productos, a continuación se detallan algunos conceptos básicos acerca de éste:

“ Es un proceso en virtud del cual las empresas deben poner mayor atención a los derechos del consumidor, así como la legislación que regula la responsabilidad por los productos”¹³

“ La palabra calidad no tiene el significado popular, sino que habla de control de calidad como calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de las personas, incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de la compañía, calidad de los objetivos”¹⁴

Ahora bien, calidad es la expresión humana que se traduce en hacer bien las cosas desde la primera vez, teniendo como objetivo principal la satisfacción plena de las necesidades del cliente.

¹³ JURAN JOSEPH, Control de calidad, New York 1974, Mc Graw-Hill, Pagina 260

¹⁴ ISHIKAWA Kaoru, Que es el control de calidad, Bogota Colombia 1992, Pagina 69

3.3 IMPORTANCIA

Con frecuencia los empresarios hablan de calidad total, sin reconocer la importancia que tiene, y a quienes lo pusieron en marcha, y sin recordar que fuimos concientes de su efecto innovador con aproximadamente 20 años de retraso. Mientras tanto en Japón se daba una auténtica revolución que ha permitido que ese país sea el líder mundial en el sector industrial.

En México las primeras empresas que empezaron a utilizar las técnicas de control de calidad, pronto visualizaron dos cosas:

- Esas mínimas técnicas se podían desarrollar y extender a todas las actividades empresariales
- Para ser realmente eficaces las técnicas tenían que ser utilizadas por todo el personal que en ellas participaran y no solo por los especialistas en calidad.

En la actualidad en el medio empresarial se escucha hablar con frecuencia de palabras tales como productividad, costo, beneficio, mercadotecnia, eficacia, etc., en tanto que la palabra calidad y más aún el término calidad total son ignorados. Anteriormente la calidad se consideraba responsabilidad exclusiva de los especialistas, lo que era consecuencia de que la empresa sólo manejara el concepto de calidad considerándolo a este más importante que al término beneficio.

Tomando en cuenta que la calidad total desempeña un papel fundamental con fines innovadores, mencionaré su importancia al respecto de la siguiente manera:

- En la organización la innovación siempre va a crear problemas y si la estructura empresarial pierde demasiado tiempo en darle solución, la ventajas

- de la innovación van a ser menores e incluso se retrasan los posteriores desarrollos de la misma innovación. Con la calidad total se favorece en avance de la innovación.
- Con la aplicación de la calidad total y de la innovación se dan dos elementos en común, la sensibilidad frente a los problemas y la capacidad de realización, puesto que con la calidad total complementada con actividades de resolución de problemas se mejoran las capacidades de realización y también se contribuye a mejorar la capacidad innovadora.
- A pesar de que la innovación significa un momento especial de la vida empresarial, en tanto que la calidad total es un hecho global cuando ha sido necesario realizar la innovación se precisa de la participación de todos, lo que conlleva a que el papel de la calidad total sea determinante.
- Para la aplicación de la calidad total se requiere tener una actitud valiente y un cambio radical en la mentalidad del personal, junto a un enfoque racional a la resolución de problemas. Este tipo de resolución es el más apropiado para que se de el desarrollo de la innovación. Por consecuencia, dado que la calidad total es global, la innovación se hace global y queda bien establecida en la empresa

CULTURA DE CALIDAD.- Para que exista una cultura de calidad es necesario tener un compromiso activo y visible desde la dirección hasta cada uno de los empleados, con una visión enfocada al servicio del cliente.

Lograremos tener una cultura de calidad cuando:

- Nuestra calidad sea la mejor.
- Nuestros métodos de calidad sean los mejores.
- Nuestros precios sean bajos.

Es decir, cuando alcancemos la calidad – productividad.

3.4 CARACTERISTICAS PARA LOGRAR LA CALIDAD

1.- Control de calidad en toda la empresa: Participación de todos los miembros de la organización.

Se refiere a la participación, estudios, aprovechamiento y mejora del control de calidad a través de todos los individuos para el crecimiento gradual en la calidad de la empresa.

2.- Educación y capacitación en control de calidad.

Esta basada principalmente en dos principios básicos:

Mantener la mente abierta siempre a cualquier cambio o innovación.

La educación continua como base fundamental del desarrollo.

3.- Actividades de círculos de control de calidad.

El círculo de control de calidad se encarga de contribuir al mejoramiento continuo, mediante el aprovechamiento de la capacidad del elemento humano, sobre todo teniendo respeto a cada individuo como ser humano.

4.- Auditoría de control de calidad.

Existen dos maneras de realizar esta auditoría que son:

Auditoría de control de calidad interna: que es realizada por personal de la misma empresa.

Auditoría de control de calidad externa: que es realizada por personal ajeno a la empresa.

5.- Utilización de métodos estadísticos.

Estos métodos se dividen en tres categorías de implantación que son:

Método estadístico elemental, también conocido como las siete herramientas, el cual se constituye por:

- Cuadro de Pareto
- Diagrama de causa y efecto

- Estratificación
- Hoja de verificación
- Histograma
- Diagrama de dispersión
- Gráfica y cuadros de control

Método estadístico intermedio, que está compuesto por:

- Teoría de muestreo
- Inspección estadística de muestreo
- Método para realizar estimaciones y pruebas estadísticas
- Métodos de utilización de pruebas sensoriales
- Métodos para realizar experimentos.

Método estadístico avanzado, el cual contempla los siguientes puntos:

- Métodos avanzados para diseñar experimentos.
- Análisis de multivariados.
- Métodos de investigación de operaciones.

6.- Actividades de promoción de control de calidad a escala nacional.

Considera al individuo parte fundamental para lograr una promoción importante del control de calidad ya que con sus valores como lo es el amor a la patria puede lograrse un bienestar y progreso a nivel nacional y no solo a nivel individual como ocurre en muchas ocasiones.

3.5 CALIDAD EXPERIMENTADA

Es el resultado de la experiencia de cada uno de los productos ya que en ella se refleja lo que se haya aprendido del producto.

Los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes tienen una estrecha relación con lo que es la calidad y así como la aplicamos a los productos también tenemos que aplicarla a nosotros mismos, ya que en algunas ocasiones no conocemos a todas las personas que nos rodean y sólo tenemos un pequeño grupo que nos conoce, lo que nos hace inferior a aquellas personas cuya visibilidad les proporciona todo lo que desean, lo anterior se centra en la siguiente fórmula: " VOLUNTAD. MAS DESEO DE PROGRESO, MÁS INTELIGENCIA, MAS INICIATIVA, IGUAL AL ÉXITO."¹⁵

3.6 CALIDAD PERSONAL

Anteriormente se ha mencionado a la calidad en cuanto a producción y servicios, sin tomar en cuenta el aspecto humano de la calidad. Recordemos que el trabajador forma parte del sistema hombre – máquina ya que este desarrolla la mayor parte de sus actividades con máquinas en un carácter físico, pero también es importante que no olvidemos que el trabajador pertenece a un sistema de hombre grupo que labora con otros individuos en un ambiente social y que debido a esta circunstancia debe conocerse a sí mismo para que pueda ser un elemento importante y de gran contribución a la organización.

En la actualidad si una organización quiere hacer frente a las exigencias que la modernidad requiere, es necesario contar con calidad del factor humano ya que esta puede ser aplicada de manera eficiente en el desarrollo integral de nuestra organización.

¹⁵MERCADO SALVADOR, Administración de calidad, México 1995, Editorial Pac, Pagina 5

Trabajar con calidad personal desarrolla una conciencia de la calidad que influye continuamente en la calidad del producto, así como en la calidad del servicio en una forma positiva.

Para poder lograr resultados satisfactorios y considerables en la organización se necesita trabajar con niveles de calidad que estén encaminados con los esfuerzos de los diferentes departamentos que la integran.

La calidad que existe en una organización no es solo el resultado de la actuación de cada una de las personas, sino que está relacionada con los esfuerzos colectivos del grupo.

Por lo tanto la calidad del factor humano está enfocada a la actitud y al comportamiento de la gente al realizar un producto u ofrecer un servicio, que va a estar determinado por factores tales como: las exigencias externas que son las que el cliente espera obtener de la empresa, y de las exigencia internas que son los requerimientos que el personal y los diferentes departamentos establecen con la empresa para realizar entre ellos.

En el ser humano se observan diferentes tipos de estándares, sin embargo para la calidad personal existen dos tipos de estándares importantes que son:

- Nivel actual de actuación. En este nivel se observa el desempeño de lo que una persona realiza actualmente.
- Nivel Ideal de actuación. Se refiere a lo que una persona desea hacer, a sus expectativas y exigencias con respecto a su actuación en su ámbito laboral y personal.

Entre estos dos niveles encontramos que su diferencia se da en relación a lo que un individuo puede lograr para mejorar su nivel de calidad personal.

Este nivel de calidad permite a cada uno de los integrantes mejorar en su desempeño lo que ayudará a lograr un máximo desarrollo de un departamento o de la misma organización.

3.7 CONTROL DE CALIDAD

Con el paso del tiempo, la empresa mexicana ha ido conociendo algunos aspectos del control de calidad, ya que las experiencias adquiridas nos han enseñado lo primordial; de lo que podemos entender que para llevar a cabo el control de calidad de acuerdo a las necesidades actuales, se deben conocer los puntos críticos del control dentro del proceso en el cual se lleva a cabo la supervisión del producto y del servicio antes de la venta.

• Los controles de calidad, son aquellos parámetros preestablecidos y plateados estratégicamente de acuerdo a los procesos de calidad, que ayudan a medir no sólo aquellas especificaciones mínimas de los productos, sino el grado que serán de utilidad para los consumidores y se constituirán en un satisfactor de necesidades para ellos.¹⁶

3.7.1 CARACTERÍSTICAS

- Todo control de calidad debe empezar con la creación de una ideología de calidad en las empresas mismas, para que con ella se puede crear una planeación estratégica de calidad que conlleve a estructurar controles adecuados
- 2.- Debemos entender los controles de calidad como el establecimiento de estándares de acuerdo a las expectativas del cliente y no solo como una simple medición con los parámetros establecidos para cada producto.

¹⁶ ROTHERY BRIAN, La norma y su implantación, México 1991, Editorial Panorama, Pagina 208

- 3.- Para llevar a cabo una adecuada implantación de controles de calidad en una empresa se debe tomar en cuenta la disposición al cambio y, la identificación de los puntos críticos del proceso.
- 4.- Para implantar adecuados controles de calidad se debe dar primordial importancia a la prevención: Producir con cero defectos, hacerlo bien a la primera vez.
- 5.- Considerar a la calidad como un proceso del producto y no como algo que se le puede adicionar.

3.7.2 ORGANIZACIÓN DE CONTROL DE CALIDAD

La principal tarea de una organización de control de calidad, es la administración de cada una de las actividades de sus subordinados.

El espíritu que motive a la organización debe ser el que estimule a los empleados de la compañía a una conciencia de lo que es la calidad. Este espíritu debe estar basado en elementos intangibles dentro de los cuales la idea de calidad sea superior a todo.

El establecimiento de una organización de control de calidad forma parte de las relaciones humanas de una organización. Las experiencias, que se tienen con la organización de control de calidad son las guías o modelos y pueden ser comparadas con la planeación en las gerencias.

Radicalmente, la responsabilidad de la calidad recae sobre la gerencia. En épocas pasadas la responsabilidad de la calidad la tenían grupos específicos tales como, ingeniería, planeación, manufactura e inspección. Así mismo la responsabilidad de cada trabajador de producir con calidad, aumenta de acuerdo a los productos y la maquinaria que utiliza.

3.8 CIRCULOS DE CALIDAD

“ Círculos de calidad es un grupo de empleados que se reúnen periódicamente para discutir acerca de los problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones e indicar acciones correctivas.”¹⁷

Por ello parte del concepto de círculos de calidad consiste en capacitar a los empleados para que adquieran la habilidad y destreza de comunicarse, las estrategias de calidad y las técnicas de medición y análisis de problemas.

Un resultado positivo de los círculos de calidad es la productividad ya que a menudo los trabajadores entienden que al mejorar la calidad y la productividad, sus productos son más competitivos, pueden aumentar la participación de la compañía en el mercado y, en última instancia, aseguran sus puestos para el futuro.

3.8.1 BENEFICIOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

- Reducción de precios.
- Creación de un espíritu de equipo.
- Solución de problemas.
- Mejor comunicación.
- Mejores actitudes.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Desarrollo personal del individuo.

¹⁷ STEPHEN ROBBINS. Comportamiento Organizacional, México 1996. Prentice Hall, Pagina 260 62

3.9 EFICACIA Y EFICIENCIA

Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando sus insumos en productos al precio más bajo. Por lo tanto la productividad toma en cuenta la eficacia y la eficiencia de sus participantes.

Tomando en cuenta que los equipos necesitan ser eficaces y eficientes daré los siguientes conceptos:

"Eficiencia es una parte central de la administración. Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados."

Cuando se logra obtener más producto de un esfuerzo determinado, se habrá incrementado la eficiencia. Por otro lado, si logramos obtener el mismo resultado con un menor esfuerzo, su incremento será mayor.

"Eficacia es el logro de las metas"

Para que una organización logre sus metas no solo necesita de la eficiencia o sea los medios por los cuales ha de alcanzarlas, sino que también es necesario ser eficaces esto es lograr resultados satisfactorios. La eficiencia y la eficacia son dos factores que se interrelacionan, un hospital es eficaz cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela. Es eficiente cuando lo puede hacer a un costo bajo.

La eficiencia emplea un sistema en el cual se utiliza menor cantidad de recursos en comparación con otros bajo las mismas circunstancias, mientras que la eficacia es el sistema que permite satisfacer las necesidades y cumplir con los objetivos de la organización.

"Algunas de las diferencias entre eficiencia y eficacia son las siguientes."¹⁸

EFICIENCIA

1. Se busca pensar en forma adecuada y hacer bien las cosas
2. Se pretende resolver los problemas
3. Se pretende proteger los recursos
4. Se pretende cumplir con los procedimientos
5. Se pretende disminuir los costos

EFICACIA

1. Se busca decidir y hacer lo que es importante
2. Se pretende identificar y jerarquizar los problemas en términos de relevancia y generar alternativas creativas.
3. Se pretende optimizar el uso de los recursos, según los proyectos disponibles y el grado de deseabilidad de los mismos.
4. Se pretende hacer lo necesario para lograr los resultados deseados.
5. Se pretende incrementar las utilidades.

Es necesario que la organización vincule estos dos factores para poder lograr mejores niveles de calidad, ya que un alto nivel de eficiencia requiere por consecuencia un nivel alto de eficacia, ya que el fracaso de cualquiera de estos factores influirá en el resultado de la organización.

¹⁸MERCADO SALVADOR, Administración de calidad. México 1995. Editorial Pac. Pagina 72.

3.10 SINERGIA

La sinergia es la actividad superior de la vida: la verdadera puesta a prueba y manifestación de todos los otros hábitos reunidos.

El punto más alto de la sinergia en los principales dones humanos son, el motivo / ganar , y las aptitudes para la comunicación de tal forma que el resultado es la creación de nuevas alternativas.

La sinergia se refiere al agrupamiento de dos o más personas que se unen para lograr un fin común, lo que proporciona resultados óptimos.

Recordemos que cuando se unen esfuerzos para obtener un fin común las posibilidades de lograrlo son mayores ya que contamos con una gran sinergia.

3.11 CONCEPTO

" Simplemente significa que, el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante"¹⁹

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir uniendo fuerzas.

Al comprometerse en la comunicación sinérgica uno no está seguro de cómo serán el resultado, pero interiormente experimentamos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; confiamos en que todo será mejor después del proceso.

El todo es más que la suma de sus partes: la sinergia significa que 1+1 puede ser igual a 8, 16 o incluso 1600. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas, y

todas las partes lo saben. Además disfrutan auténticamente de la empresa creativa.

Así pues cuando un equipo esta integrado y motivado puede lograr promover la sinergia logrando resultados mayores a los que se obtenían de forma separada, siempre y cuando se acepte que las personas que los forman son diferentes y por lo tanto enfocan el trabajo de diferente manera y, que gran parte de los resultados que se obtienen de ella se debe a lo que los gerentes creen que la gente es capaz de lograr y por tal motivo fomentan esa capacidad y cuando se ignora lo que las personas son y pueden ser se obstaculiza su progreso.

Después de haber experimentado una sinergia real, la gente no vuelve a ser la misma. Sabe que existe la posibilidad de experimentar en el futuro otras de esas aventuras que expanden la mente.

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Este Municipio surge alrededor del año 1862 aproximadamente, y desde entonces han estado al frente de él diferentes cabildos gestionando sus funciones; a través del tiempo, el Municipio como cualquier otro ha tenido un constante crecimiento, lo que ha ocasionado que se cuente cada vez con más personal que ayude al buen desempeño de sus labores hacia la población.

Durante mucho tiempo este Municipio logró realizar sus funciones sin un programa de capacitación que permitiera a su personal tener el desarrollo individual que se requiere para que una organización pueda funcionar con eficacia. Es a partir del año de 1973 cuando se funda el Instituto de Administración Pública del Estado de México, que entre sus objetivos contaba con el promover y participar en la capacitación y profesionalización de los Servidores Públicos en sus diferentes ámbitos de gobierno.

En este Instituto se han desarrollado y diseñado Programas de Capacitación Municipal con el objeto de lograr a través de él actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del Servidor Público que el permitan desarrollar de manera eficiente y eficaz las labores que desempeña en su puesto; lo cual no se ha logrado debido a que en este Municipio no los han llevado a cabo de la manera adecuada, esto, ocasionado por la falta de interés que en ellos han puesto las anteriores Administraciones.

En la actual Administración se han preocupado por darle la continuidad a estos programas que existen, pero los resultados no han sido totalmente satisfactorios por la poca difusión e interés que el mismo personal ha puesto en ellos; por otro lado los cursos de capacitación que actualmente se imparten por lo regular no son acorde a las necesidades que el personal tiene.

En la actualidad este Municipio cuenta con alrededor de 900 empleados distribuidos en sus diferentes Direcciones, por lo que se hace necesario contar con una capacitación constante y adecuada, siendo el principal objetivo de esta Administración el de administrar eficientemente el Ayuntamiento, proporcionando servicios de calidad, y asesorando eficazmente al personal bajo un clima laboral sano.

4.2 PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

“FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA”

ANTECEDENTES

Problemática:

Como en toda organización, cuando existen intereses individuales es mucho más difícil lograr obtener resultados óptimos; esta situación se ha estado presentando con mucha frecuencia en este departamento en los últimos dos años, donde una sola persona quiere realizar la mayor parte del trabajo, obstaculizando así el buen desempeño de los demás integrantes que lo conforman, dando pauta a que se dé en el mismo departamento la conformación de pequeños grupos que solo buscan satisfacer sus propias necesidades aún cuando estas no son acordes a las necesidades requeridas en el departamento al que pertenecen, motivando de esta forma a que el ambiente que se vive sea pesado y hostil.

En los últimos meses se han tomado medidas estrictas para evitar estas situaciones, sin embargo el problema persiste, por lo cual he realizado el estudio de la formación de equipos de trabajo, con lo que pretendo dar fin a este problema, e iniciar así una nueva cultura de trabajo que permita el desarrollo de la organización en global.

Para realizar este programa de capacitación para formar equipos de trabajo se está tomado en cuenta a 25 empleados administrativos, los cuales recibirán una instrucción grupal por personal externo altamente calificado.

OBJETIVO

Proporcionar los elementos teóricos y prácticos básicos para la generación de equipos de alto rendimiento a los empleados administrativos, que permitan obtener un desarrollo personal y una eficiencia organizacional constante.

PLANTEAMIENTO DEL PROGRAMA

- Presentación del instructor.
- Objetivo del programa
- Contenido temático.
- Diagnóstico inicial.
- Desarrollo de los módulos.
- Material a utilizar.
- Evaluación.

CONTENIDO

Módulo I. Hacia una integración grupal.

Módulo II. Desarrollo de habilidades personales.

Módulo III. Integración y formación de equipos de trabajo.

DIRIGIDO A:

El personal administrativo de las diferentes Direcciones del Ayuntamiento (Administración).

DURACIÓN:

36 horas distribuidas de lunes a viernes con dos horas diarias al término de sus actividades.

La impartición de este programa se llevará a cabo en las instalaciones del Ayuntamiento.

MODULO I . HACIA UNA INTEGRACIÓN GRUPAL

OBJETIVO ESPECIFICO

Los participantes conocerán los conceptos básicos de capacitación, su funcionalidad e importancia.

Duración: 6 horas

CONTENIDO TEMATICO

- Concepto de programa.
- Concepto de capacitación.
- Programas de capacitación.
- Importancia y funcionalidad de los programas de capacitación.
- Dinámica de integración (Mesas de discusión e intercambio de conocimientos).
- Necesidades de capacitación.
- Evaluación (que consiste en preguntas orales, así como de cuestionarios a cada uno de los participantes).

Para el reforzamiento de los conocimientos de éste módulo se hará uso de:

- Material didáctico
- Rotafolios
- Lluvia de ideas
- Proyector de acetatos, y
- Cuestionarios

Al finalizar el módulo los participantes habrán adquirido los conocimientos básicos de capacitación.

MODULO II. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES

OBJETIVO ESPECIFICO.

Proporcionar a los participantes las herramientas que le permitan desarrollar sus habilidades de integración y liderazgo en un clima laboral sano.

Duración: 15 horas.

CONTENIDO TEMATICO

- Actitudes y aptitudes.
- Auto estima
- Ejercicio (¿ La auto estima se relaciona con sus sentimientos de éxito?)
- Cooperación y competencia.
- Comunicación efectiva.
- Como eliminar paradigmas no asertivos.
- El liderazgo en las organizaciones.
- Desarrollo del liderazgo.
- Calidad Personal.
- Ejercicio (¿ Cómo actúo, ante un conflicto en mi trabajo?).
- Resistencia al cambio.
- Evaluación (que consiste en preguntas orales, así como de cuestionarios a cada uno de los participantes).

Para reforzamiento de los conocimientos de éste módulo se hará uso de:

- Material didáctico.
- Proyector de acetatos.
- Rotafolio.
- Video cinta, y
- Televisión.

Al finalizar el módulo el participante tendrá las herramientas necesarias que le permitan desarrollar sus habilidades personales

MODULO III. INTEGRACIÓN Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

OBJETIVO ESPECIFICO.

Reforzar los conocimientos adquiridos en los módulos anteriores para la integración y formación de equipos de trabajo.

Duración: 15 horas.

CONTENIDO TEMATICO.

- Concepto de grupo.
- Características.
- Concepto de equipo.
- Características.
- Ejercicio (Cuestionario para la verificación de la formación de los equipos de trabajo en la empresa).
- Importancia de los equipos de trabajo.
- Motivación.
- Asertividad.
- Dinámica (Mesa de discusión e intercambio de ideas).
- Dinámica.
- Evaluación (que consiste en preguntas orales, así como de cuestionarios a cada uno de los participantes y resolución de un problema práctico).

Para el reforzamiento de los conocimientos de éste módulo se hará uso de :

- Material didáctico.
- Proyector de diapositivas.
- Rotafolio.

- Vídeo cinta, y
- Televisión.

Al finalizar el módulo, los participantes habrán logrado integrarse en equipos de trabajo.

4.3 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.

Todos los programas tienen un propósito y un fin común, el presente programa está realizado para ser desarrollado y aplicado en la Dirección de Administración de un Ayuntamiento del Estado de México, para lograr formar equipos de alto rendimiento que proporcionen un desarrollo personal y organizacional mutuo, logrando así una mejora continua.

En el desarrollo del programa se irán evaluando cada uno de los módulos, lo que nos permitirá al final obtener un resultado, el cual será comparado con el comportamiento observado en cada uno de los participantes, con lo que tendríamos una visión real de los resultados obtenidos.

Este programa pretende no solo lograr el objetivo planteado, sino también concientizar a cada uno de los participantes, de lo importante que es contar con una cultura de equipos de trabajo en cualquier tipo de organización, ya que a través de ellos se puede lograr mejorar las condiciones laborales y personales de cada uno de los integrantes de la organización.

Es importante mencionar que para obtener mejores resultados en este tipo de programas, hay que darles continuidad y mayor difusión, así como diseñar programas adecuados a las necesidades de cada uno de los participantes que forman a la organización.

CONCLUSIONES

El trabajo realizado en esta investigación ha sido realmente benéfico para mi, ya que entendí lo importante que es contar con un programa de capacitación acorde a las necesidades de la organización.

Los constantes cambios que se están observando en la actualidad hacen necesario el uso de Programas de Capacitación para la creación de equipos de alto rendimiento que nos brinden la oportunidad de poder hacer frente a todos estos aspectos inevitables y cada vez más palpables para el desarrollo de cualquier tipo de organización.

La filosofía que se vienen manejando y desarrollando en la mayoría de las organizaciones esta vinculada con los equipos de trabajo, ya que es evidente que el introducir un programa de capacitación no debe de ser visto como un gasto si no al contrario , hay que ser positivos y pensar que es una inversión que nos brindará en un tiempo no muy lejano resultados óptimos.

El integrar equipos eficaces es una oportunidad para mantenemos a la vanguardia y permanecer vivos ante los retos que se nos están presentando.

La propuesta del programa que estoy planteando puede aplicarse a cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, por su temática y claridad con que se realizará.

Todo lo antes mencionado nos da pauta para seguir diseñando Programas de Capacitación que fortalezcan el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización, y que estos programas sirvan de instrumentos para alcanzar los objetivos planteados en la misma.

Con este Programa se pretende mantener al factor humano actualizado e integrado para beneficio de la misma organización.

BIBLIOGRAFIA

COPIA RESERVA NO CANTON
DE LA BIBLIOTECA

- * Administración de Calidad
MERCADO, Salvador
Editorial PAC, Mexico 1995

- * Aministración de Empresas Pequeñas y Medianas
PICKLE, Hal B., ABRAHAMSON, Royce L.
Editorial LIMUSA, México 1988

- * Administración de Recursos Humanos
ARIAS, Galicia Fernando
Editorial TRILLAS, México 1990

- * Calidad personal, documento de consulta
MARTINEZ, Francisco
Centro de capacitación y desarrollo, México 1996

- * Capacitación y desarrollo del personal
SILICEO, Aguilar Alfonso
Editorial LIMUSA, México 1999

- * Control de Calidad
JURAN, Joseph
Editorial Mc. Graw Hill, Nueva York 1974

- * Control Total de Calidad
FEIGENBAUM, A.V.
Editorial C:E:C:S:A., México 1981

- * Como mejorar las relaciones humanas
GONZALEZ, García Ma. del Carmen
Grupo Editorial ISEF, México 1998

- * Como ser mejor...formando equipos de trabajo
EALES-WHITE, Rupert
Editorial Panorama, México 1998

- * Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica
ROBBINS, Stephen P.
Editorial Prentice Hall, México 1996

- * El empresario hábil 1
REZA, Trosino Jesús Carlos
Editorial ECAFSA, México 1998

- * Equipos de trabajo
REES, Fran
Editorial Prentice Hall, México 1998

- * Formación de equipos de trabajo
FRASER, Alastair., NEVILLE, Suzanne
Editorial Panorama, México 1999

- * Formación exitosa de equipos de trabajo en una semana
WILLCOCKS, Graham., MORRIS, Steve
Editorial Panorama, México 1997

- * Fundamentos de equipos interfuncionales en la empresa
LINDBORG, Henry J.
Editorial Panorama, México 1999

- * Introducción a la administración con enfoques de sistemas
RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín
México 1998

- * La Norma y su Implantación
ROTHERY, Brian
Editorial Panorama, México 1991

- * Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios
México 1999

- * Ley Federal del Trabajo
TRUEBA, Urbina Alberto., TRUEBA, Barrera Jorge
Editorial Porrúa, México 1998

- * Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
COVEY, Stephen R.
Editorial Pardos, México 1999

- * Manual de administración de personal municipal
Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.
México 1989

- * Qué es el control de calidad
ISHIKAWA, Kaoru
Bogotá, Colombia 1992

- * Sistemas y procedimientos
LAZARO, Víctor
México 1989

- * Tesis en 30 días
BAHENA, Guillermina., MONTERO, Sergio
Editores Mexicanos Unidos, México 1998

ANEXO 1

NOMBRE DE LA TÉCNICA: EXPOSITIVA

OBJETIVO.-Transmitir conocimientos teóricos respecto a un tema.

DESCRIPCIÓN.- El instructor proporciona información, motivando a los participantes, exponiendo los contenidos, haciendo preguntas y resúmenes.

DESARROLLO:

Introducción.- Se aprovecha para informar y comentar los propósitos de la sesión o los antecedentes del tema, preparar a los participantes y despertar su interés.

Información.- Presentar el contenido, elementos del tema a desarrollar, hacer participar a las personas, utilizar lenguaje sencillo y modular tono de voz, apoyarse en material didáctico y mantener la secuencia de la exposición.

Síntesis.- Aclarar y destacar los aspectos importantes. Resumir lo que se dijo. Llegar a conclusiones generales.

VENTAJAS

- Permite Condensar contenidos amplios, exponiéndolos en tiempos mínimos.
- Facilita la instrucción a grupos grandes de 12 a20 personas.
- No requiere de materiales ni condiciones especiales.

DESVENTAJAS

- El nivel de aprendizaje es sólo hasta el nivel de comprensión en el aspecto cognoscitivo; y el de recepción en el área afectiva.
- La participación del grupo es mínima.

RECOMENDACIONES

- Preparar con anticipación el tema, determinar los objetivos, tener una guía, enlistar los puntos a subrayar, tener listo el material didáctico.

- Planear el desarrollo de la exposición(cómo lo dirá, como fomentará la participación, cual será la secuencia, en que momentos utilizar ejemplos y el material didáctico).
- En el desarrollo del tema evitar la monotonía, utilizar varios apoyos didácticos. tomar en cuenta las necesidades de los participantes, ser flexible, promover la participación.
- Llegar a una conclusión a lo que se dijo.

ANEXO 2

NOMBRE DE LA TECNICA: DISCUSIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS

OBJETIVO.- Lograr profundizar y concluir sobre un tema en un tiempo a través de un grupo de personas.

DESCRIPCIÓN.- Proporcionar a los participantes información o un problema sobre el cual discuten y opinan, conducidos por un moderador, y llegan a una conclusión, la cual exponen en un plenario.

DESARROLLO

Preparación.- Dividir el grupo en pequeños grupos, y presentarles el tema a desarrollar y el objetivo que se persigue.

Discusión.- El pequeño grupo nombra un moderador y secretario, y cada uno de los participantes da su punto de vista y argumenta y argumenta sobre el tema. El moderador conduce la sesión y resume las conclusiones de los participantes.

Conclusiones.- El secretario comenta al grupo las conclusiones que ha resumido y pregunta si todos están de acuerdo.

Plenario.- El moderador del pequeño grupo presenta las conclusiones a todo el grupo y aclara dudas.

VENTAJAS

- Aprovecha las experiencias de los integrantes del grupo.
- Permite que el participante amplíe su punto de vista conociendo mejor los temas y llega a conclusiones solidas.
- Permite la interrelación de los participantes.
- Facilita el intercambio de opinión.

DESVENTAJAS

- Se requiere que los participantes tengan conocimiento de los temas.
- El grupo debe de ser entre 8 y 28 participantes.

- Los grupos, de preferencia deben de compartir el mismo interés.

RECOMENDACIONES

- No iniciar la discusión si no se ha comprendido el propósito de la discusión.
- Hay que estimular para que el grupo comparta sus ideas y puntos de vista.
- Un instructor debe dominar la operación, no olvidar puntos clave (seguridad y factores vitales de operación).
- Dejar clara la mecánica de la discusión, nombramiento del moderador secretario, tiempo de discusión, elaboración de resumen en rotafolio o en acetatos, plenario.

ANEXO 3

NOMBRE DE LA TÉCNICA: METODO DEL CASO

OBJETIVO.- Lograr la toma de conciencia concreta y realista a través del análisis de experiencias y búsqueda de soluciones.

DESCRIPCIÓN.- Es un técnica de aprendizaje por medio de análisis de problemas que se relacionan con el grupo de trabajo.

DESARROLLO

Diseño del Caso.- Elaborar un caso (escrito o audiovisual) respecto a una situación real (problema) que exige un diagnóstico y una solución. El caso presenta todos los datos que se necesitan.

Fase preliminar.- Enviar con anticipación a los participantes para un primer análisis.

Análisis.- En la sesión se organiza el trabajo de pequeños grupos que consiste en identificar hechos y problemas y proponer soluciones.

Conceptualización.- El consenso de experiencia y opiniones para la solución del caso son expuestos en plenario.

VENTAJAS

- Permite más que el conocer, el para que profundizar y en el porque.
- El grupo y cada integrante realiza su autoaprendizaje.
- Dirige a la toma de conciencia.

DESVENTAJAS

- Se debe especializar en los casos a tratar y en el manejo del grupo.

RECOMENDACIONES

- No olvidar el material y preguntas de análisis con suficiente anticipación antes del evento.

- En la elaboración del caso, omitir situaciones imaginarias de carácter dogmático o situaciones simples sin importancias ajenas al grupo; pensando que los participantes estén obligados a suponerlos.
- Ser facilitador del grupo, no impositor.

ANEXO 4

NOMBRE DE LA TÉCNICA: PHILIPS 6-6

OBJETIVO - emite llegar rápidamente a un acuerdo sobre un tema sencillo.

DESCRIPCIÓN.- Trabajo en pequeños grupos de seis participantes en un tiempo de 6 minutos sobre un tema determinado

DESARROLLO

Explicación.- Se aplica el tema o pregunta a desarrollar y se indica que se van a reunir en grupos de seis personas y en seis minutos deben llegar a una conclusión. Cada miembro del equipo tendrá un minuto para expresar sus ideas.

Trabajo en grupo.- Se nombra un coordinador-secretario, el cuál ira preguntando su opinión a cada uno de sus compañeros.

Exposición.- Cada coordinador en plenario expondrá las conclusiones de su equipo.

VENTAJAS

- En un tiempo corto se llegan a conclusiones.
- Obliga a sintetizar y ser concretos.
- Permite la participación de todos.
- Desarrolla la capacitación de hablar y expresar sus ideas.

DESVENTAJAS

- No es recomendable para temas complejos.
- No permite profundizar en el tema a los participantes.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere para llegar a consenso en definiciones o temas sencillos.
- Se debe ser un poco sensible en cuanto a tiempo de acuerdo al grupo, más no extenderse demasiado.