

44



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

293884

**"RECURSOS HUMANOS : EL ESTUDIO DEL
CONFLICTO EN UN LABORATORIO
FARMACÉUTICO DEL VALLE DE MÉXICO
PARA COADYUVAR A LA PRODUCTIVIDAD
MEDIANTE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN."**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:
CYNTHIA YAZMIN GÓMEZ ARCOS**

ASESOR : M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO, 2001



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.

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



U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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:

"El Estudio del Conflicto en un Laboratorio Farmacéutico del
Valle de México para coadyuvar a la Productividad mediante un
Programa de Capacitación."

que presenta la pasante: Cynthia Yazmin Gómez Arcos.

con número de cuenta: 9322032 - 5 para obtener el título de:

Licenciada en Administración.

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Enero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
II	M.A. José Vili Martínez González.	
I	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes.	
IV	M.A.O. Maria Teresa Muñoz García.	

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A mi Madre:

Principalmente a ti te dedico este trabajo, que representa mucho: esfuerzo, tiempo, cariño, paciencia, entrega, abstinencia... Esto y más es lo que tú has hecho por mí. Por ti soy lo que soy y he llegado hasta donde hoy me encuentro. Gracias por todo lo que me has brindado, incluyendo, la vida. Con todo mi corazón y cariño, para Ti.

A lo más importante que existe y al que le debo el placer y la oportunidad de tener vida y poderla vivir: a Dios, le agradezco y dedico con todo mi amor.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por permitirme ser parte de ella, por haberme brindado tantos conocimientos, tanto académicos como de la vida, y por el privilegio de tener sangre azul y piel dorada. Por el orgullo de ser universitaria.

A mi Familia, por que sé que siempre podré contar con ustedes:

* Abue, te quiero mucho.

* Tía Mony, gracias por la ayuda y el cariño que me has brindado.

* Tía Sandy y Tío Enrique, les agradezco el apoyo que fueron para mí en parte de mi carrera, además gracias por el cariño que siempre he recibido de ustedes.

* A Mauricio y Gabriel, por ser como los hermanos que nunca tuve y por todo lo que vivimos juntos.

* A mis primos Ale, Edgar y Yunuen, y a Mauri, los quiero mucho y he aprendido demasiado de ustedes.

* A mi Tía Alma y mi Tío Julio.

A mi amiga Alma:

Por ser más que una hermana para mí desde que comenzamos la carrera, por apoyarme y entenderme, por estar siempre que te he necesitado y necesitaré.

*A Marisol, por la amistad que
hemos compartido en todo este
tiempo.*

*A Gisela, Aideé, Sandra y Omar, por
el tiempo en el que compartimos
tanto amistad como trabajo y
esfuerzo, en toda la carrera, en el
seminario y siempre.*

*A Gabriel:
Por el apoyo que recibí en el
transcurso de su elaboración y del
seminario. Gracias por todo.*

*A Rafael, a mis amigos y a mis
compañeros de la facultad, por
todos los momentos inolvidables
que compartimos.*

*A Vili, mi asesor, por brindarme su
apoyo y hacer que confiara en mi
misma para poder elaborar esta
tesina.*

*A mis coasesoras Teresa y Eva Lilia,
por el tiempo y el apoyo que recibí de
su parte.*

*A mis compañeros de Seminario,
porque logramos ser un buen equipo y
llegar juntos hasta esta meta.*

*Gracias en general a todos aquellos
que me han querido, admirado,
ayudado y acompañado; pero sobre
todo, gracias a quien me ha criticado,
reprochado, molestado, envidiado o
lastimado, ya que por eso, cada día
soy mejor y más feliz, por que todo lo
negativo que desearon o me hicieron,
en vez de vencerme y perjudicarme,
me ha ayudado a fortalecerme y
crecer aun más.*

Cynthia.

.....

“ PROTOCOLO ”

TÍTULO.

“EL ESTUDIO DEL CONFLICTO EN UN LABORATORIO FARMACÉUTICO DEL VALLE DE MÉXICO PARA COADYUVAR A LA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN”.

.....

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los conflictos los encontramos en todo lugar, tiempo y situación, por lo cual, una organización es presa fácil para que se desarrolle uno o más conflictos dentro de ella.

Sin importar tamaño o giro a la que esta se dedique, el conflicto se filtra, y uno de sus principales efectos recae en la productividad de la organización.

Por lo anterior es necesario estudiar al conflicto cuando esté presente y tratar de solucionarlo de la mejor manera beneficiando no solo a la productividad de la empresa, si no también a los elementos que fueron causa y participe de la creación de tal.

La industria farmacéutica no está aislada del conflicto, por lo que en la organización que es objeto de este estudio, se analizará y se dará una solución al problema con el que nos enfrentamos para permitir un mejoramiento en la productividad por medio de un programa de capacitación adecuado en el área afectada, por lo anterior surge la pregunta:

¿El adecuado manejo del conflicto en un laboratorio farmacéutico del Valle de México, coadyuvará en el incremento de la productividad?



OBJETIVO GENERAL.

Incrementar la productividad por medio de un programa de capacitación que dé una solución adecuada al conflicto.



.....

OBJETIVOS PARTICULARES.

- Identificar si existe conflicto en la empresa a estudiar.
- Proponer un programa de capacitación como solución para, en su caso, resolver el conflicto en la empresa a estudiar.

.....

JUSTIFICACIÓN.

El conflicto es tema que concierne a todo mundo, ya que en toda situación puede estar presente, por lo que es necesario estudiarlo y sobre todo dar la alternativa de solución más viable para que las condiciones posteriores a este sean mejores que las que se tenía antes y durante el conflicto.

En la elaboración de este material, se le da importancia al conflicto y a los medios para detectarlos y solucionarlos. Al igual se habla de la productividad por ser un factor que es de suma importancia para todas las organizaciones y sobre todo al aparecer un conflicto, la productividad se puede ver dañada, por no darle la adecuada importancia o una solución parcial o equivocada al conflicto.

Muchas veces existen conflictos a causa de la inadecuada capacitación, o la carencia de tal, por lo que también es importante analizar las condiciones en las que se encuentra la organización en este sentido y detectar sus fallas y carencias para diseñar un programa de capacitación que logre eliminar los factores que originaron el conflicto, y sobre todo, que coadyuve en la productividad de la organización.

HIPÓTESIS.

H1: La identificación de los elementos del conflicto en el laboratorio farmacéutico del Valle de México permitirá generar un programa de capacitación como solución que incrementará la productividad.

H0: La identificación de los elementos del conflicto en el laboratorio farmacéutico del Valle de México, no permitirá generar un programa de capacitación como solución que incremente la productividad.

.....

ÍNDICE

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS.

PROTOCOLO.

TÍTULO.	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	II
OBJETIVO GENERAL.	III
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	IV
JUSTIFICACIÓN.	V
HIPÓTESIS.	VI
<u>INTRODUCCIÓN.</u>	XI

CAPÍTULO 1. PRODUCTIVIDAD.

1.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA.	1
1.1.1. Concepto.	1
1.1.2. Importancia.	3
1.2. DETERMINANTES Y FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD.	3
1.2.1. Acciones inmediatas hacia la productividad.	3
1.2.2. Determinantes de la productividad.	5
1.2.3. Factores de la productividad.	6
1.2.3.1. Factores que la afectan.	6
1.2.3.2. Factores de mejoramiento.	7
1.3. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.	9
1.3.1. Factores para medir la productividad.	11

.....	
1.3.2. Medición de la productividad de trabajadores intelectuales.	12
1.4. PROBLEMAS DE LA PRODUCTIVIDAD.	13
1.4.1. Barreras de la productividad.	13
1.5. PRODUCTIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS.	16
<u>CAPÍTULO 2. CONFLICTO.</u>	20
2.1. ANTECEDENTES.	20
2.2. CONCEPTO Y GENERALIDADES DEL CONFLICTO.	21
2.2.1. Concepto.	22
2.2.2. Naturaleza del conflicto.	23
2.2.3. Principios del conflicto.	23
2.3. TEORÍAS DEL CONFLICTO.	24
2.3.1. El pensamiento clásico.	24
2.3.2. El pensamiento moderno.	24
2.3.3. Punto de vista convencional.	28
2.4. ELEMENTOS DEL CONFLICTO.	30
2.4.1. Fuentes del conflicto.	30
2.4.2. Condiciones previas al conflicto.	31
2.4.3. Condiciones que desencadenan el conflicto.	32
2.4.4. Variables del conflicto.	33
2.4.5. Estados progresivos del conflicto.	34
2.5. CLASIFICACIÓN DEL CONFLICTO.	35
2.6. MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO.	35
2.7. EFECTOS DEL CONFLICTO.	37
2.7.1. Solución del conflicto.	37
2.7.2. Resultados del conflicto.	39
2.7.3. Efectos del conflicto.	40
2.7.4. Métodos para aprovecharlos.	41
.....	

.....	
<u>CAPÍTULO 3. LAS ORGANIZACIONES.</u>	43
3.1. ANTECEDENTES.	43
3.2. CONCEPTO	45
3.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES.	47
3.3.1. Objetivos organizacionales.	47
3.3.2. Recursos organizacionales.	49
3.3.3. Los participantes en las organizaciones.	50
3.3.4. Niveles organizacionales.	51
3.3.5. Complejidad organizacional.	51
3.3.6. Eficacia organizacional.	52
3.3.7. Racionalidad organizacional.	52
3.3.8. Necesidades actuales y futuras.	53
3.4. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS.	54
<u>CAPÍTULO 4. LA CAPACITACIÓN.</u>	56
4.1. ANTECEDENTES.	56
4.2. CONCEPTO Y GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN.	57
4.2.1. Concepto.	57
4.2.2. Importancia y necesidad de la capacitación.	59
4.2.3. Objetivo de la capacitación.	60
4.3. MARCO LEGAL.	60
4.4. ENFOQUE SISTEMÁTICO PARA LA CAPACITACIÓN SEGÚN ARTHUR SHERMAN.	61
4.4.1. Fase 1: Detectar necesidades de capacitación.	62
4.4.2. Fase 2: Diseño del programa de capacitación.	64
4.4.3. Fase 3: Implementar el programa de capacitación.	66
4.4.3.1. Métodos de capacitación que Chiavenato menciona.	71
.....	

4.4.3.2. Métodos que considera Alfonso Siliceo.	74
4.4.4. Fase 4: Evaluación del programa de capacitación.	77
<u>CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO.</u>	81
5.1. ANTECEDENTES.	81
5.2. SITUACIÓN BASE.	83
5.2.1. Problemática.	84
5.2.2. Diagnóstico.	85
5.3. PROPUESTA.	87
<u>CONCLUSIONES.</u>	123
<u>ANEXOS.</u>	125
<i>Anexo 1</i>	125
<i>Anexo 2</i>	133
<i>Anexo 3</i>	139
<i>Anexo 4</i>	142
<u>BIBLIOGRAFÍA.</u>	144

.....

INTRODUCCIÓN

En un momento de incontables cambios y evoluciones en el mundo empresarial, es necesaria una constante mejora en nuestra organización; principalmente internamente, con el objetivo de hacer más grandes nuestras fortalezas convirtiendo poco a poco las debilidades con las que contamos, a fin de tener bases sólidas que permitan enfrentarnos exitosamente a la incertidumbre que día a día se vive.

Para contribuir a lo anterior, el estudio y la identificación del conflicto dentro de una organización, es fundamental para mejorar esas condiciones, ya que al tratar de resolver el conflicto, se originan alternativas que pueden hacer que el área afectada o la organización en general, sea más productiva y exitosa, además, de tener un ambiente laboral adecuado y sano.

Por su parte, la capacitación también juega un papel fundamental hoy en día, ya que es un medio por el cual se optimiza la labor de los miembros de la organización que los coloca en un nivel competitivo y, por supuesto, productivo.

En el presente trabajo de investigación, se habla del estudio de un conflicto dentro de un laboratorio farmacéutico, en el cual se identifican sus orígenes y sus elementos para así, proponer un programa de capacitación que se adecuó a las necesidades del laboratorio y dé la solución del conflicto; todo con el fin de contribuir positivamente en la productividad general de la misma organización.

.....

.....
En el Capítulo 1, se habla de la productividad, de su importancia y generalidades para tener las bases necesarias que hagan comprender qué es y por qué es tan importante para individuos, organizaciones y hasta para países en general.

El segundo Capítulo corresponde al conflicto, donde se hace mención su concepto, las diversas teorías que han existido a lo largo de la historia, al igual que los factores y elementos por los cuales se hace posible su detección y, los efectos que puede originar posterior a su solución.

El Capítulo 3 habla de las organizaciones, ya que es de importancia identificar lo que es la organización además de conocer como se origina y desarrolla el conflicto, para lograr otorgar una solución.

Por su parte, el Capítulo 4 habla de la capacitación; al igual, contiene sus antecedentes, concepto, importancia, fundamentos legales en nuestro país y, el programa que se debe llevar a cabo para realizarla adecuadamente; también, se mencionan los métodos por los cuales se puede realizar la labor de capacitación.

Por último, el Capítulo 5 se destina al caso práctico que se realizó en un laboratorio farmacéutico; en este se mencionan antecedentes, situación en la que actualmente se encuentra el laboratorio, el diagnóstico al que se llegó y, por último, la propuesta que se hace acerca del estudio del conflicto y la elaboración de un programa de capacitación adecuado a las necesidades detectadas en el transcurso del estudio del conflicto, y que contribuirá en la productividad del laboratorio farmacéutico.

CAPÍTULO 1: PRODUCTIVIDAD.

Este es uno de los temas que más importa e interesa en las organizaciones, en las naciones en general y hasta de la vida individual de cada persona.

A continuación vamos a hablar un poco sobre las características más importantes para comprender la productividad:

1.1.CONCEPTO E IMPORTANCIA.

Necesitamos resaltar el concepto y la importancia que tiene la productividad para comprender las características y factores que la determinan, por lo que a continuación hablaremos de estos aspectos.

1.1.1. Concepto.

Compararemos algunos conceptos de diversos autores para visualizar como se comprende de manera general:

- Productividad es “la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla (Velázquez, 2000).
- Rue y Byars (1994) la conceptualizan como “ unidades de la producción total por hora máquina trabajador”.

.....**CAPÍTULO 1: PRODUCTIVIDAD**.....

- "Relación entre la cantidad de bienes y de servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados" (Tawfin y Chauvel, 1992).
- Para Antonio Castro Martínez (1999) " la productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos".
- "Es el resultado de dividir el total de factores de salida, como bienes, entre los de entrada, como recursos" (Garcia, 1995).
- Joseph Prokopenko (1991) menciona que según un concepto general, la productividad es " la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla"; también dice que puede ser " la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos".
- Koontz y Weihrich (1998) mencionan que " la productividad es la razón entre insumos – resultados en un periodo con la debida consideración de la calidad".

Con estos puntos de vista, podemos darnos cuenta que la productividad es uno de los pocos términos que la mayoría de los autores concuerdan ya que analizando los conceptos de los antes mencionados, contienen los mismos elementos, por lo que no sería difícil llegar a un concepto propio :

“ La productividad es resultante de dividir lo que concebimos entre lo que utilizamos para concebirlo”.

1.1.2. Importancia.

Al parecer, está de sobra mencionar la importancia de la productividad, ya que es reconocida universalmente, debido a que no existe nada que el hombre realice que no le beneficie obtenerlo con una mejor productividad.

Una alteración en el nivel de productividad hace que se produzcan cambios en muchísimas circunstancias sociales y económicas, como lo menciona Prokopenko (rápido crecimiento económico, aumento de los niveles de vida, mejoras de la balanza de pagos de las naciones, control de la inflación y hasta el volumen y la calidad de las actividades recreativas). Así estos cambios influyen en los niveles de las remuneraciones, las relaciones costos/precios, las necesidades de inversión y empleo.

1.2. DETERMINANTES Y FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD.

1.2.1. Acciones inmediatas hacia la productividad.

Reza Trosino (1995) menciona que existen 10 acciones que logran la productividad:

- 1) Establezca un sistema estadístico de registro de actividades y estándares de producción de sus áreas de administración, recursos humanos, producción, finanzas y comercialización.

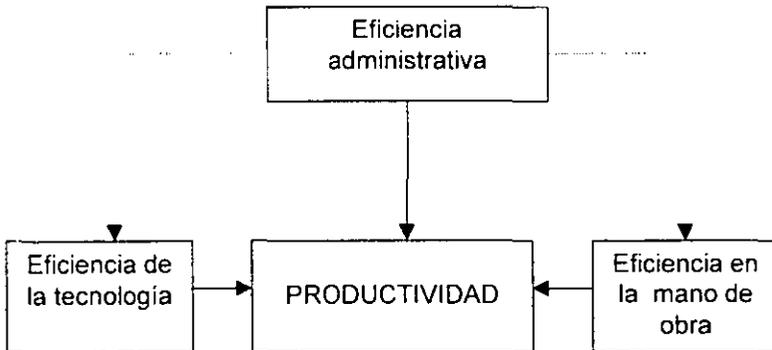
.....**CAPÍTULO 1: PRODUCTIVIDAD**.....

- 2) Refuerce algunos de los programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- 3) Establezca a la brevedad, como prueba piloto de un proyecto de mayor envergadura, un sistema de calidad total. Asesórese de algunos conocedores del asunto.
- 4) Elabore y forme con usted mismo y con sus trabajadores un acuerdo para la elevación de la productividad y la calidad de la empresa, así como de mejorías en su calidad de vida.
- 5) Diseñe y opere distintas acciones de capacitación tales como: educación a distancia, cursos/eventos, grupos de estudio, software educativo, lecturas e instrucción programada.
- 6) Alimente una base de datos completa y confiable que fortalezca la toma de decisiones.
- 7) Establezca un programa de instructores internos a través de la formación de nuevos cuadros y la actualización de los existentes.
- 8) Evalúe los programas de capacitación en todas sus dimensiones, para verificar su utilidad y reorientar, si es necesario, sus metas y procedimientos.
- 9) Siente las bases para el establecimiento de un Plan de vida y carrera, sustentando en procesos escalafonarios y de crecimiento posterior hacia puestos de mayor jerarquía y responsabilidad.

10)Relacione los trabajos de las distintas áreas de la empresa para hacer un programa integral, orientado hacia la mejoría del trabajador y la productividad.

1.2.2. Determinantes de la productividad.

La administración es la fuerza que integra la tecnología y la mano de obra para producir el rendimiento. En la figura siguiente Rue y Byars (1994) muestran esta relación para el logro de la productividad:



Fuente: administración, Teoría y Aplicaciones. Leslie Rue y Lloyd Byars. México, 1995. Página 404.

1.2.3. Factores de la productividad.

A continuación se mencionan los factores por los cuales la productividad puede verse afectada y al igual, conoceremos los factores que ayudan al mejoramiento de la misma:

1.2.3.1. Factores que la afectan.

Tawfik y Chauvel (1992), los agrupan en 4 categorías:

- Inversión (es el factor elemental para la productividad de una organización, hay que considerar que en función de las necesidades del mercado se adquieren equipos y maquinarias y si no se considera así se perjudica la productividad y se incrementan los costos de producción);
- Investigación y Desarrollo (son muy importantes para el crecimiento de la productividad contribuyendo por medio del desarrollo de nuevos procedimientos y equipos, la modificación y perfeccionamiento de estos y por sustituciones que acorten el tiempo de fabricación);
- Reglamentación gubernamental (origina grandes gastos por el incremento de leyes y reglamentos que regulan la actividad empresarial y por lo cual afectan directamente a la productividad por los gastos adicionales que ocasionan);
- Mano de obra (este factor es del que depende principalmente la productividad ya que se mide en función de su desempeño.

1.2.3.2. Factores de mejoramiento.

Prokopenko (1991) habla acerca del mejoramiento de la producción como una forma de hacer las cosas correctamente y no solo mejor. Para este mejoramiento es necesario que se identifiquen y utilicen los factores principales existentes en las organizaciones.

Se pueden clasificar según Mukherjee y Singh (citados en Prokopenko, 1991) en dos categorías principales:

Factores externos (quedan fuera del control de una empresa determinada).

Factores internos (están sujetos a su control).

Los factores internos se subdividen a su vez en factores duros (que no con mucha facilidad podemos cambiar) y factores blandos (que son más propensos al cambio).

Dentro de los factores duros internos se encuentran:

- a) El Producto.- Donde su productividad se centra en el grado en el cual el producto satisface las exigencias de la producción.
- b) La Planta y Equipo.- Para el mejoramiento de la productividad, se necesita darle un buen mantenimiento, que se encuentren en condiciones óptimas para su buen funcionamiento, aumento de la capacidad de la planta, y la reducción del tiempo parado junto con el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

- c) Tecnología.- Debido a que la innovación de esta es una de las fuentes más importantes para el aumento de productividad.
- d) Materiales y Energía.- La reducción en el consumo de materiales y energía origina grandes resultados.

Con respecto a los factores blandos internos se mencionan:

- a) Las Personas.- Siendo estas el principal recurso y el factor central sin el cual no puede existir productividad ni su mejoramiento.
- b) Organización y Sistemas.- Por parte de la organización, esta debe de vivir día a día con dinamismo y dispuesta al cambio, por lo cual debe de contar con objetivos sólidos y sobre todo se debe de cuidar, reparar y reorganizar en el momento que sea necesario para el alcance de nuevos y mejores objetivos. Con respecto a los sistemas, estos no pueden funcionar exitosamente ante cualquier situación, por lo cual, para incrementar la productividad es necesario sistemas dinámicos y flexibles.
- c) Métodos de trabajo.- Es uno de los aspectos más prometedores para incrementar la productividad si se mejoran los métodos de trabajo.
- d) Estilos de Dirección.- La dirección es responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa y hay opiniones que origina hasta el 75% del aumento de la productividad en las organizaciones.

Hablando acerca de los factores externos que influyen en la productividad de una organización y que no se pueden controlar activamente, cabe mencionar a:

- 1) Los Ajustes Estructurales.- Influyen totalmente en la medida que si la estructura cambia influye en la productividad, pero al existir un cambio de productividad, repercute a la estructura. Los principales son cambios económicos (empleo, composición de capital, tecnología, escala económica y competitividad), demográficos y sociales.

- 2) Los Recursos Naturales.- La capacidad con que se manejan estos recursos (mano de obra, tierra, energía y materias primas), movilizan y utilizan, es fundamental para mejorar la productividad.

- 3) Administración Pública e Infraestructura.- Sus políticas, estrategias y programas del gobierno repercuten en gran magnitud en la productividad.

1.3. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

Para saber si se tiene productividad y a qué grado, es indispensable medirla, pero por desgracia la mayoría de las organizaciones no cuentan con los medios para medirla y aún si los tienen, son pocas las que lo hacen.

Tawfik y Chauvel (1992) dicen que las empresas que miden su productividad y que fabrican un conjunto homogéneo de productos aplican la fórmula siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Número total de horas – hombre}}$$

En cambio si se quiere medir la productividad en una empresa que fabrica una gran variedad de productos se maneja:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción A + producción B + producción...}}{\text{Número total de horas trabajo}}$$

Otras la miden en función del valor comercial de los productos:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Ventas netas de la empresa}}{\text{Salarios pagados}}$$

Las anteriores medidas son cuantitativas y no toman en cuenta los costos adicionales que deberían incluirse al ser medida (como reinicios, refabricación, remplazo o reparación después de la venta y hasta la imagen de la empresa y calidad del producto).

Por su parte para medir el progreso que tiene la productividad, es necesario el índice de productividad (P) para comparar:

$$P = 100 \times \frac{\text{Productividad observada}}{\text{Estándar de productividad}}$$

La productividad observada es la productividad medida durante un período definido y el estándar de productividad es la productividad que sirve de referencia.

Los estándares de productividad son empíricamente establecidos, a partir de Constatación (hecha en el tiempo o en el espacio y tener un valor arbitrario reconocido como referencia) o por Observación (siendo generalmente la medida del trabajo la que se convierte en una referencia aceptable en las condiciones del momento, necesita ser revaluado por los cambios tecnológicos o la organización del puesto de trabajo).

Este índice no debe ser el único indicador económico, ya que se debe complementar con la mano de obra, que es la relación entre la remuneración del trabajo y la producción.

1.3.1. Factores para medir la productividad.

Para García Cantú (1995), es necesario centrar nuestra atención en 3 factores que son interdependientes y deben encontrarse equilibrados; cada uno debe aportar el máximo de su rendimiento con el menor esfuerzo y costo, ya que la suma de sus resultados representará el total de su aportación en la productividad de la empresa. Los factores se presentan a continuación:

Factor Capital. Engloba la inversión total de elementos físicos que entran en la fabricación de productos y son parte del activo fijo. Esta inversión debe recuperarse rápidamente y con ganancias, para que esta sea redituable (el medir la redituabilidad es considerado un índice de productividad);

Factor Gente. Es igual de importante que el factor anterior y su productividad se mide de dos maneras; la tradicional que mide por unidades, por hombre o por estándares de unidades por hora – hombre, donde el desempeño físico se mide por unidades de esfuerzo físico del hombre, y, la moderna, donde la productividad de la gente no se mide por su esfuerzo físico sino por un mínimo de éste y un máximo de esfuerzo mental. Este último esfuerzo es más importante que los bienes de capital que se invierten;

Factor Tecnología. Es esencial para el mejoramiento de las condiciones de la organización, cada vez el hombre va descubriendo nuevas formas y medios de hacer las cosas. Ayuda en la innovación de los equipos, de la maquinaria, de los sistemas por medio de computadoras y una inmensa gama de descubrimientos que logran ser participe en el mejoramiento de la productividad. Cualquier cambio tecnológico, afecta a la estructura de la organización, a las relaciones humanas y al propio sistema administrativo.

1.3.2. Medición de la productividad de trabajadores intelectuales.

Existe una gran diferencia entre los trabajos manuales y los intelectuales, lo cual hace más difícil medir la productividad de trabajos intelectuales por la diferencia de conocimientos y habilidades.

Existen dificultades para medir a los trabajadores intelectuales, algunas de estas mencionadas por Koontz y Wehrich (1998) son:

1. Ciertos resultados o productos son actividades que realmente contribuyen indirectamente a la creación del producto terminado.

2. Suelen servir de apoyo a otras unidades organizacionales.
3. No es fácil medir la calidad de lo que producen los trabajadores intelectuales.

1.4. PROBLEMAS DE LA PRODUCTIVIDAD.

Este es un aspecto difícil con relación a la productividad, ya que son variadas las opiniones acerca de cuales son los factores problemáticos con respecto a la productividad.

Koontz y Wehrich (1998), manejan diversos factores como el porcentaje que cada vez se incrementa más de trabajadores menos calificados, la reducción de la investigación y la insistencia en los resultados inmediatos, la creciente riqueza de las personas que disminuye su ambición, la descomposición de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores, las políticas y regulaciones del gobierno; además de estos factores, se ha resaltado la importancia cada vez más a la administración como causa del problema de productividad, y al igual, como solución.

1.4.1. Barreras de la productividad.

Es necesario conocer e identificar las barreras que impiden la productividad o el incremento de la misma, para desplazarlas de nuestra organización si las encontramos o impedir que lleguen a filtrarse en ella.

Castañeda (citado en Reza, 1995), señala 5 barreras que según el impiden la productividad:

- 1) Falta de Cultura Empresarial: el empresario mexicano, poco se preocupa por capacitarse y estar al día en los avances de la tecnología relativa a los procesos productivos que el coordina, sino también a temas administrativos e inclusive humanísticos.

- 2) Falta de Liderazgo para la productividad: se cree que más del 40% de las empresas que fracasan durante su etapa de arranque, se debe a la falta de preparación de sus directivos. Los empresarios hábiles escasean y los que existen le echan la culpa de sus fracasos a los trabajadores, siendo que son ellos los verdaderos responsables de la falta de progreso en las empresas del país.

- 3) Falta de Actitud para la productividad: la cual es generada por los pésimos líderes, que reflejan en su personal sus carencias de habilidad para dirigirlos hacia metas claras y factibles.

- 4) Falta de Educación para la productividad: no se capacita al personal, el empresario tampoco se entrena. Se sigue pensando en la capacitación como gasto y no como inversión.

- 5) Falta de recursos Tecnológicos: no se cuenta con maquinaria, equipo y procedimientos de avanzada tecnología, en muchos sectores de la economía se sigue trabajando con materiales y metodologías pasadas. Se tiene un considerable rezago tecnológico y científico.

García Cantú (1995) por su parte comenta que las más arraigadas y comunes son las siguientes:

- a) Burocracia obsesiva.- Se caracteriza por la ciega adherencia a normas, reglas y práctica establecidas sin una consideración flexible a intención o propósito o a la adecuación que requiere una situación especial. Se detecta en la rigidez para hacer frente a los cambios y a circunstancias especiales, por no delegar autoridad ni responsabilidad, por la carencia de comunicación en un tetrasentido, etc. Este mal no llega a matar a la empresa, pero sí a su productividad, a su progreso y a su crecimiento.

- b) Arteriosclerosis organizacional.- En la organización, las arterias son los canales de comunicación que tienen la función de llevar información e ideas renovadas a toda la organización y restaurar así la vida de todas las células de la administración. Si la estructura orgánica tiene muchos niveles jerárquicos, se disocian las funciones de cada nivel, hay incomunicación y exceso de papeleo y trámites, se endurecen las arterias de la comunicación y no permiten la flexibilidad que requieren para acceder a los cambios y a las situaciones que originan la productividad.

- c) Feudalismo corporativo.- Es la amplia brecha existente entre los grandes jefes de una organización. A estos solo les importa sus beneficios y no los objetivos, productividad y problemas de la organización en general. Es una barrera de fácil eliminación si se logra la convivencia de los ejecutivos y la unión de sus fuerzas hacia el cumplimiento de las metas y objetivos generales, para apoyar la superación, crecimiento y progreso de la organización.

- d) Excesiva centralización de control.- Para eliminarla es necesario cambiar las mentes cerradas de los altos mandos para que deleguen su poder. El

sistema de mando vertical del nivel más alto al más bajo de la organización impide el aprovechamiento máximo del potencial humano. No prevé medios adecuados para la rápida y oportuna respuesta a situaciones y contingencias especiales que se presenten, además no se quiere delegar autoridad y responsabilidades requeridas cuando se necesita aplicar flexiblemente políticas y normas estandarizadas.

- e) **Mentes cerradas al cambio.**- Aunque existan personas que tengan creatividad e ingenio, no sirve si tienen superiores o compañeros cerrados a cualquier cambio, lo que provoca un obstáculo para la productividad y el progreso.

Las reacciones de la gente que pone obstáculos a las ideas nuevas son: Resistencia al cambio, ceguera de taller (miopía producida por el tiempo de tener la vista clavada en una sola cosa sin ver más alrededor), conformismo (produce que la organización se estanque y no avance), temor a la crítica (al tener iniciativa y creatividad para nuevas ideas, no se presentan por el miedo al ridículo), temor a criticar (presentar una mejor idea que la que diseñó la autoridad) e, inadecuada perspectiva (debido a que los ejecutivos dedican más tiempo a solucionar problemas que a prevenirlos).

1.5. PRODUCTIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS.

Las personas son quienes más contribuyen e influyen en el mejoramiento de la productividad, ya que son el recurso que directamente tiene que ver con las ideas, la creatividad, planeación, ejecución y hasta la evaluación de los resultados.

Se puede observar que al analizar cada uno de los factores que contribuyen en la productividad, como lo son el producto, los insumos, el trabajo, capital, la tecnología y la motivación de los gerentes, dan a conocer que casi todos estos factores se relacionan con la calidad de la fuerza de trabajo.

Hay que considerar que la mano de obra de alta calidad se distingue por un comportamiento productivo como es mencionado por Prokopenko. Lo anterior debido a que solo el comportamiento dentro del trabajo es el que determinará el grado de productividad.

A su vez, dicho comportamiento es el resultante de combinaciones complejas y diferentes, de características personales y organizacionales como lo son las actitudes hacia el trabajo, conocimientos teóricos y prácticos y, oportunidades.

Por tal motivo, es necesario influir en estas tres características para modificar el comportamiento de la fuerza de trabajo para hacerla más productiva.

Por parte de la Actitud de las personas que trabajan juntas, resulta un gran obstáculo la falta de compromiso, y esto perjudica la productividad. Además también influye la cultura, que rodea y conforma todo tipo de actividad humana (incluye los sistemas de valores y estos figuran entre las bases en las que se cimienta la cultura).

Si se tiene la adecuada orientación de las actitudes hacia la productividad, se tiene la posibilidad de orientar mejor la cultura y que así resulte un trabajo más eficaz.

Los conocimientos técnicos y las capacidades se mejoran por una adecuada planeación de la mano de obra, de su selección, colocación, rotación del trabajo, capacitación y desarrollo.

Las posibilidades de poder utilizar los recursos humanos con eficacia dependen de la administración, que debe estar cimentada en una estructura, cultura, y en el equipo y tecnología de la organización.

Algunos factores que intervienen en la promoción y uso eficaz de la mano de obra como elemento clave del mejoramiento de la productividad, los menciona Prokopenko (1991) y son:

- La Función de Dirección. Toda mejora en la productividad, y en general en cualquier elemento de la organización, proviene de la responsabilidad directiva. Estos pueden basarse en alguno de los dos tipos de estrategia que hay para mejorar la productividad: la primera, se basa en un aumento de la inversión en mano de obra, que es muy costosa y lleva tiempo ver resultados. La segunda, se basa en una práctica y un estilo de gestión mejores.

- Motivación de la Mano de Obra. El trabajador debe considerar a su trabajo una actividad importante que le permite realizarse y enriquecer conocimientos profesionales y planes de carrera. Se necesita que se sientan

parte de la organización. Una forma para que colaboren totalmente es compartir con ellos las ganancias que resulten del incremento de la productividad, tanto monetaria como no monetariamente.

- Participación de los trabajadores. La participación activa de todos es fundamental, creando así las condiciones necesarias para la productividad.
- Capacitación en relación con la productividad. Solo si se les capacita, instruye y perfecciona, logran convertirse en un recurso valioso y el factor de productividad más importante. Para un eficaz programa de productividad, se necesita la calidad del recurso humano y de su voluntad de contribuir a mejorar la productividad.
- La organización del trabajo, las condiciones de trabajo y las técnicas de mejoramiento de la productividad en el nivel de taller.

CAPÍTULO 2: CONFLICTO.

Los conflictos y su solución son aspectos esenciales en toda organización. Si estos se resuelven y solucionan de una buena manera, logran cambios organizacionales que llevan a la innovación. Pero si solo les damos una solución parcial o inadecuada, perjudica y afecta más la situación presente.

Por esto, algunos lo ven de una manera negativa y lo toman como un problema en cuanto aparece, y otros, hallan en el conflicto la oportunidad para realizar un cambio, mejorar y enfrentar nuevas situaciones.

2.1. ANTECEDENTES.

El conflicto es un aspecto que resalta en cualquier situación, organización y medio social, aún antes de la era Cristiana ya se hablaba de conflicto como fenómeno, como causa, como efecto, etc.

El estudio del conflicto en las organizaciones se ha estudiado a través de varios aspectos como el económico, antropológico y sobre todo, por el pensamiento social en sus perspectivas funcionalista, marxista y estructuralista. Esto nos permite visualizar la universalidad del conflicto y al mismo tiempo su particularidad.

Las corrientes del pensamiento enfocadas al conflicto a través de la historia, permiten cimentar las bases para su estudio, gracias a que cada una

proporciona un panorama diferente de como visualizar tanto al conflicto en sí, como a las causas por las que son originadas y las consecuencias que trae consigo.

Para el funcionalismo (citado en Ballina, 1997), el conflicto no es una situación que se pueda cambiar y transformar, ya que para ellos solo era problema lo que podía ser resuelto y el conflicto como tal, no era negociable además de no considerarlo como variable importante.

Por su parte la teoría marxista manifiesta que "la necesidad de un cambio general convierte en agua de los conflictos a las organizaciones" (Ballina, 1997).

Por último en la posición estructuralista Dahrendorf (citado en Ballina, 1997), nos define el conflicto como cualquier relación de elementos que puedan caracterizarse por la oposición de tipo objetivo o subjetivo. Así considera que el conflicto es efecto de la dominación.

Dentro de cada una de las anteriores corrientes, varia la apreciación del conflicto por lo que la manera de estudiarlo y de conceptualizarlo difiere de un pensador a otro.

2.2. CONCEPTO Y GENERALIDADES DEL CONFLICTO .

En este apartado se menciona el concepto y las características fundamentales del conflicto, ya que el conocimiento de las mismas permitirá la

comprensión y el estudio de los conflictos, por lo que es necesario resaltar su importancia.

2.2.1. Concepto:

- Para Idalberto Chiavenato (2000) "Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar".

- Según Keith Davis y John Newstrom (1991) "Es el desacuerdo en torno a las metas por alcanzar o los métodos a emplearse para lograrlas".

- Para el estructuralista Dahrendorf (citado en Ballina, 1997) conceptualiza el conflicto "como cualquier relación de elementos que puedan caracterizarse por una oposición de tipo objetivo o subjetivo.

- En el Diccionario de Administración y Ciencias afines dice: "Conflicto.- Disfunción en las relaciones complejas entre personas o grupos de cualquier organización. Surge por diferencias de objetivos, métodos, aptitudes u otros aspectos del comportamiento humano. Los conflictos ocurren cuando los requerimientos del papel esperado, para el cumplimiento de funciones, violan las necesidades, los valores o la capacidad del receptor. Por ello el directivo debe asumir el mando, ya que se encuentra en una situación inesperada, para la cual no existe respuesta programada" (Drovetta y Guadagnini, 1995).

Con los conceptos de los anteriores autores, podemos llegar a concluir que el conflicto es:

"El choque originado por el desacuerdo individual o grupal sobre un mismo aspecto, interés, idea, acción o tema, que origina la fricción entre estas".

2.2.2. Naturaleza del Conflicto.

El conflicto constituye junto con la cooperación elementos indispensables dentro de las organizaciones, se les consideran aspectos de la vida social y que se encuentran ligados totalmente. Así "la resolución del conflicto es mucho mejor comprendida como una fase del esquema conflicto - cooperación, que como un fin del conflicto o una solución final de este" (Chiavenato, 2000).

El conflicto es inevitable por la existencia de distintos intereses dentro de las organizaciones, y en ocasiones resulta de suma importancia el grado de este.

Como las personas y las organizaciones no son iguales, surgen fricciones que resultan de la interacción entre diferentes grupos o individuos, llamadas conflictos.

Se inicia su proceso, cuando una de las partes intenta atentar o atenta contra alguno de los intereses de manera deliberada impidiendo el logro de los objetivos o satisfacciones de los intereses de una de las partes.

2.2.3. Principios del Conflicto.

Existen 3 principios por los que se originan y en los que se fundamenta el conflicto, estos son:

" a) En muchas ocasiones, no hay bases objetivas.

b) Nadie lo tiene todo. Por lo tanto, requiere de alguien más. Nadie puede ser autosuficiente en forma total.

c) Nadie carece de todo" (Arias, 1999).

2.3. TEORÍAS DEL CONFLICTO.

Como se mencionó con anterioridad en los antecedentes, existen tres grandes corrientes del pensamiento con relación al conflicto, pero dentro de cada una de estas, se percibe su naturaleza de formas muy diferentes. A continuación, se presentan los puntos de vista de los autores más representativos que resaltaron la importancia del conflicto.

2.3.1. El pensamiento Clásico.

Desde el año 604 a.C., Lao Tse (citado en Ballina, 1997) ya resaltaba la importancia del conflicto en el pensamiento taoísta, donde consistía en averiguar las formas conflictivas para desarrollar profundas intuiciones y así lograr el justo medio; ya que lo importante era intuirlo y practicarlo y no solo pensar sobre lo que se decía. La filosofía oriental establecía que el conflicto es de origen mental.

Al igual, 200 años después Sócrates retoma la filosofía oriental, y el mismo cristianismo cimienta sus bases del origen de las castas en diversas interpretaciones que llegaron a convertirse en conflictos.

2.3.2. El pensamiento moderno.

Dentro de estos pensadores, Maquiavelo (1469-1527) (citado en Ballina, 1997), nos maneja que el elemento principal del conflicto es el concepto de

interés, definido en términos de poder, pero no otorga al concepto un significado inmutable.

Jean Bodin (1530-1556) de Francia (citado en Ballina, 1997), pensaba que los estados - nación eran el germen del conflicto, y que su naturaleza especial era la subordinación del conquistado al conquistador.

Thomas Hobbes y JJ Rousseau (citados en Ballina, 1997), dan propuestas para la solución del conflicto, Hobbes sugiere el orden impuesto por el estado mediante coacción o compulsión y Rosseau adopta el consenso representado.

David Hume (1723-1816) (citado en Ballina, 1997), concebía que el origen del conflicto se generaba en el seno del estado.

Hegel (1770-1831) (citado en Ballina, 1997), interpretaba al conflicto humano en su dialéctica negativa como la relación del amo y el esclavo; planteaba que el amo al dominar al esclavo se revela como todo lo contrario y así surge el conflicto como resultado del reconocimiento que del otro haga cada uno de los dos.

Ludwick Gumplowicz (1838-1904) (citado en Ballina, 1997), pensaba que el germen del conflicto lo constituyen los diferentes estados raciales, que muestran una hostilidad absoluta unos con otros.

Gustav Ratzenhofer (1842-1904) (citado en Ballina, 1997), desarrolló una teoría de intereses de clases poniendo énfasis en los intereses individuales de la

autoconservación y la propaganda. Acepta la teoría de la conquista del estado y explica el desarrollo del conflicto interno. Cree que el estado de conquista evoluciona hacia la cultura mediante el compromiso entre grupos de intereses en competencia.

Lester F. Ward (1841-1913) (citado en Ballina, 1997), siguió la idea de Gumpłowicz y Ratzenhofer en la idea de que el estado y los sistemas sociales nacen del conflicto.

George Simmel (1858-1918) (citado en Ballina, 1997), se interesó en el conflicto interno y externo, tanto en las causas como en los resultados, así como en la participación del individuo en el grupo.

Max Weber (1864-1924) (citado en Ballina, 1997), mencionaba la necesidad tanto del cambio como del conflicto, refiriéndose a la necesidad de líderes carismáticos, que sin los cuales no habría quien encabezará las demandas y los procesos de cambio social. Para él toda relación es conflictiva, ya que se trata de la imposición de una voluntad sobre otra. Así las manifestaciones del conflicto serán, el poder y el cambio. Concibe la paz como una modificación en la forma del conflicto de los antagonistas, de los objetos del conflicto o de las posibilidades de selección.

Lewis A. Coser en 1956 (citado en Ballina, 1997), establece que el conflicto está destinado a resolver dualismos divergentes. Dice que la expresión de hostilidad en el conflicto clarifica las posiciones de las partes en disputa y de esa manera define la situación con mayor claridad, surgiendo procesos ordenados de control y acomodo.

.....CAPÍTULO 2: CONFLICTO.....

Propone 3 posiciones del conflicto externo: 1) hay un límite para toda violencia, el conflicto une a los antagonistas, inicia otras formas de interacción, estimula nuevas reglas e instituciones; 2) plantea que en el conflicto cada parte quiere que la otra se unifique, por que así sus intereses son más confiables; y 3) sugiere que el conflicto es más intenso si es ideológico.

Robert D. Park y Ernerst W. Burgess (citados en Ballina, 1997), dedican su obra a los procesos de competencia, conflicto y acomodamiento. Así dicen que la competencia puede surgir sin que ninguna de las partes tenga conciencia de ello. Las líneas de esfuerzo son paralelas por ir dirigidas hacia la misma meta, pero no hay conflicto.

La competencia se convierte en conflicto cuando los competidores se identifican entre si y tratan de obstaculizarse por lo que la competencia puede convertirse en conflicto. Donde quiera que exista un público atento que observe la conducta de los competidores, hay una fuerza que limita la falta de escrúpulos y la violencia del conflicto.

Seymour M. Lipset en 1960 (citado en Ballina, 1997), presenta su teoría básica que consisten en que la democracia es un sistema cuyas políticas son producto del conflicto y que nunca debe hacerse a un lado.

Jessie Bernard (citado en Ballina, 1997), distingue la dimensión sociológica del conflicto y elimina la semántica como causal del mismo por considerarla no válida; dice que el conflicto surge cuando las metas perseguidas por las partes son mutuamente excluyentes, en sentido que si la meta de uno se cumple será a expensas de otro.

John Rex (citado en Ballina, 1997), señala la relación de los conflictos de las organizaciones con la estructura social general, conviene en que el agua de los conflictos en las organizaciones debe ser llevada al molino del cambio social.

Von Neumann y Morgenstern (citado en Ballina, 1997), en la teoría de los Juegos, el conflicto que era un factor de inestabilidad, discontinuidad, incertidumbre, se transforma en contexto estructural de la decisión racional: de estado patológico del organismo social, que se debe eliminar, se transforma en aspecto fisiológico; forma de funcionamiento del sistema.

2.3.3. Punto de vista Convencional.

En la escuela científica de Taylor y Fayol (citado en Ballina, 1997), principalmente en el esquema de tiempos y movimientos, el conflicto se creía malo y que siempre tendría un impacto negativo sobre la organización, convirtiéndolo en sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. La estructura formal hace surgir la autoridad para mantener la capacidad de producción, pero inevitablemente emergen estructuras informales que mantienen el conflicto.

Desde el punto de vista de las relaciones humanas, (citado en Ballina, 1997), el conflicto, es una ocurrencia natural e inevitable en todas las organizaciones. Racionalizan la existencia del conflicto, que no se puede eliminar. En el enfoque interaccionista, el conflicto se estimula, ya que la armoniosidad, tranquilidad y apacibilidad, estanca la labor de los administradores. Según este enfoque con ello se libera la tensión emocional, se evitan los malos entendimientos y se prepara el camino para la tolerancia de las diferencias inconciliables.

En conclusión, estas teorías llegan al acuerdo de que los conflictos sí son negociables.

Cris Argyris (citado en Ballina, 1997), centra su análisis en el conflicto de la personalidad del individuo y las organizaciones, en las facetas funcional y jerárquica de la organización formal, aplicable y compatible con el régimen personal.

Kahan y Katz, (citado en Ballina, 1997), en su modelo convencional depende de 2 factores organizacionales: expectativas de rol y factores interpersonales. Así dicen que los conflictos ocurren cuando los requerimientos del papel violan las necesidades, valores o capacidades de la persona focal, o cuando las expectativas de un rol entran en pugna con las de otro papel que la misma persona lleva a cabo, o bien por obstáculos de comunicación entre uno u otros emisores, o problemas personales intraemisor.

Gary Dessler (citado en Ballina, 1997), hace mención que la causa fundamental del conflicto es el egoísmo de los hombres, que suele manifestarse en objetivos, filosofías o métodos competitivos. Identifica diferentes funciones y disfunciones del conflicto, las condiciones del conflicto, el conflicto de línea y estado mayor y el conflicto de papeles.

Idalberto Chiavenato, (citado en Ballina, 1997), habla de la noción del conflicto y, como ya se mencionó en el anterior apartado, para él es la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden entrar en choque.

Koontz y Wehrich (citado en Ballina, 1997), lo desmenuzan en conflictos organizacionales y funcionales, identifican las fuentes del conflicto y su manejo.

Stephen Robinns (citado en Ballina, 1997), habla acerca de tres puntos de vista del conflicto: tradicional, de recursos humanos e interaccionista; los divide además en funcionales y disfuncionales.

Generalizando, "las teorías convencionales del conflicto en las organizaciones formales, estudian el fenómeno de la vida oficial de acuerdo con las pautas que marcan los objetivos, la estructura formal y la dirección de la organización. La problemática del conflicto para estas teorías plantea el principio de la racionalidad - irracionalidad" (Ballina, 1997).

Muchos de los conflictos a los que se enfrentan las organizaciones, son originados por situaciones que difícilmente son conciliables, y las teorías convencionales únicamente se preocupan por resolver conflictos relativos no radicales.

2.4. ELEMENTOS DEL CONFLICTO.

Para comprender el conflicto es necesario conocer sus elementos, a continuación se explican:

2.4.1. Fuentes del conflicto.

Algunas de las fuentes de donde surge el conflicto son:

"Cambio organizacional;

Choques de personalidad;
Distintos conjuntos de valores;
Amenazas del estatus;
Percepciones y puntos de vista contrarios;
Tamaño grande de la unidad;
Medidas financieras de éxito;
Áreas opuestas de conocimiento especializado práctico." (Davis y Newstrom, 1991).

2.4.2. *Condiciones previas del conflicto.*

Existen tres condiciones previas inseparables de la vida organizacional, que al estar presentes generan conflictos:

" 1. Diferenciación de actividades. Al existir especialización, los grupos comienzan a desarrollar maneras específicas de pensar, sentir y actuar: tienen su propio lenguaje, objetivos e intereses. Esta perspectiva originada por la especialización se denomina diferenciación. Objetivos e intereses diferentes, e incluso antagónicos, tienden a provocar conflictos.

2. Recursos Compartidos. En general, los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen proporcionalmente entre las diversas áreas o grupos de la organización. En consecuencia, si un área o grupo pretende aumentar su porción de recursos, otra área o grupo tendrá que perder o ceder parte de los suyos. De ahí nace la percepción de que algunas áreas o grupos tienen objetivos e intereses diferentes o quizás antagónicos e incompatibles.

3. Actividades interdependientes. Para desempeñar las actividades en una organización, los individuos y grupos dependen unos de otros. La interdependencia existe en la medida en que un grupo no puede realizar un trabajo sin que otro realice el suyo. Cuando los grupos se vuelven muy interdependientes, se presentan oportunidades de que un grupo apoye o perturbe el trabajo de otros” (Chiavenato, 2000).

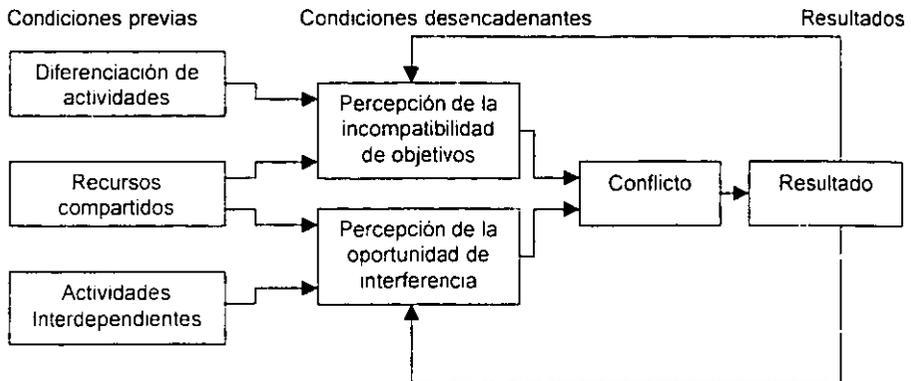
2.4.3. Condiciones que desencadenan el conflicto.

“El conflicto se presenta cuando ocurren dos condiciones desencadenantes:

1. Percepción de la incompatibilidad de objetivos.
2. Percepción de la oportunidad de interferencia.

En consecuencia, la parte afectada adopta un comportamiento conflictivo” (Chiavenato, 2000).

En la figura siguiente Idalberto Chiavenato (2000) plasma estas condiciones:



Así las condiciones previas originan condiciones favorables para que surjan los conflictos, al percibir que existe una condición desencadenante por una de las partes, incuba sentimientos de conflicto con relación a la otra parte, en consecuencia, surge el comportamiento de conflicto.

Para alcanzar sus objetivos o satisfacer sus intereses, la parte utiliza una serie de tácticas en el conflicto, que van desde una resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte.

Posteriormente la acción de una de las partes ocasiona reacción en la otra complicándose más la situación; de esto surge una serie de consecuencias posibles: la reacción de la otra parte influye en las percepciones y sentimientos de la primera parte sobre el conflicto y provoca una intensificación del conflicto o la búsqueda de alguna solución.

La solución es el final del episodio del conflicto y ocurre si una de las partes gana y la otra pierde, si existe negociación, compromiso o si por otro medio ganan ambas partes algo.

Pueden quedar secuelas del conflicto por el comportamiento de las partes y el tipo de solución que se le dio, si es así, las partes comienzan con el próximo episodio del conflicto, ya que este es un ciclo repetitivo en que la solución y la secuela de un episodio determina la naturaleza y características del próximo.

2.4.4. Variables del conflicto.

Las variables que se pueden analizar son: "habilidades de los miembros del grupo, tamaño, nivel del conflicto, presiones internas sobre los miembros del

grupo, etc. ... algunos teóricos analizan otras variables como filosofía, religión, misión, avances tecnológicos y descubrimientos científicos" (Ballina, 1997).

2.4.5. *Estados progresivos.*

El conflicto no es una situación que aparezca de la noche a la mañana, es de naturaleza dinámica y pasa por varias etapas progresivas y de tensiones. Las etapas de desarrollo del conflicto son:

"1. Conflicto latente.- En donde las condiciones básicas de un conflicto potencial existen pero aún no se han reconocido.

2. Conflicto percibido.- Se reconoce la causa del conflicto por uno o ambos participantes.

3. Conflicto sentido.- Se empieza a formar la tensión entre los participantes, aunque aún no ha empezado una pelea real .

4. Conflicto manifiesto.- La pelea está en movimiento, el comportamiento de los participantes hace aparente la existencia del conflicto a otros que no están comprometidos directamente.

5. Consecuencias del conflicto.- El conflicto ha terminado por la resolución o represión. Esto establece nuevas condiciones que llevarán ya sea a una cooperación más efectiva o a un nuevo conflicto que puede ser más severo que el anterior" (Rue y Byars, 1994).

Cabe señalar que puede o no puede pasar por todas las etapas al igual que los participantes se pueden encontrar en etapas distintas.

2.5. CLASIFICACIÓN DEL CONFLICTO.

Para Arias Galicia (1999) existen 2 tipos de conflicto, por tal puede ser:

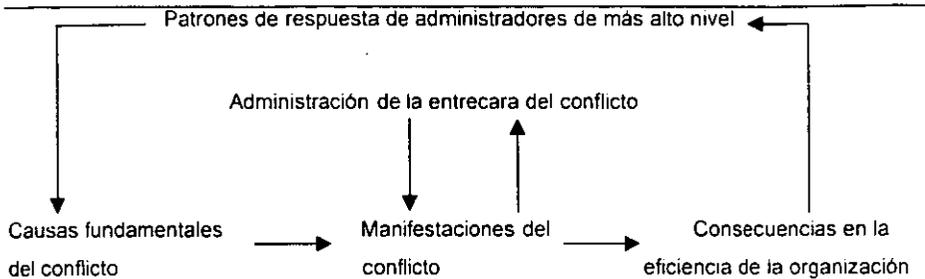
- a) Conflicto Intrapersonal.- Es el que experimenta un solo individuo respecto a dos o más situaciones ante las cuales debe decidir o tomar una postura. Dentro de estos conflictos existen el conflicto atracción-atracción (se encuentra en medio de dos situaciones igual de atractivas pero incompatibles y no puede tener los dos al mismo tiempo); conflicto de evasión-evasión (donde ambas alternativas son igual de inconvenientes o desagradables) y; conflicto de atracción-evasión (donde existe la posibilidad de que un mismo objeto o situación sean ambivalentes).

- b) Conflicto interpersonal.- Es donde se encuentran involucrados dos o más individuos, grupos o equipos. Este tipo surge cuando dos o más personas, grupos o empresas quieren encontrarse en la misma posición, y solo existe la posibilidad de que una parte ocupe la situación.

2.6. MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO.

Richard Walton y John Dutton (citados en Rue, 1994) desarrollaron un modelo general, para poder administrar el conflicto en las organizaciones. Lo

enfocan desde dos perspectivas: la primera supone que el administrador es una fuerza que interviene en el ciclo del conflicto, la segunda, comprende los patrones de respuesta de los administradores de nivel más alto.



Fuente: Administración, Teoría y aplicaciones. Leslie Rue y Lloyd Byars. México, 1994. Pág. 251

1ra. Perspectiva: La administración de la entrecara del conflicto se basa en la supervisión del comportamiento del participante conforme se desarrolla el conflicto. El administrador no tiene por objetivo resolverlo sino actuar como juez y consejero para ayudar a que los participantes lleguen a una solución aceptable.

Se necesita identificar el tipo de conflicto y la etapa en la que se encuentra, al igual hacer cumplir ciertas reglas que tengan que ver directamente con el conflicto. Pero sobre todo debe mantenerlos trabajando hacia una verdadera solución del mismo. Esto fortalece el conflicto constructivo dentro de una organización.

2da. Perspectiva: La respuesta de los administradores de más alto nivel se toma en cuenta cuando las consecuencias del conflicto afectan el trabajo actual de la organización. Si el conflicto o sus consecuencias provocan resultados

intolerables, la administración interviene tomando las decisiones y cambios necesarios para volver al orden.

Los resultados pueden variar enormemente y se considera una intervención arbitraria por parte de los participantes, pero hay que hacer notar que no fue para afectar a uno o ambos participantes, simplemente que una solución inmediata o diferente es mejor para la organización. También cabe aclarar que se llega a una solución final y por consiguiente, a la finalización del conflicto.

2.7. EFECTOS DEL CONFLICTO.

El final de todo conflicto es su posible solución y el resultado que se obtenga de él. Muchas ocasiones nos podemos encontrar con un resultado favorable y que mejore las condiciones del ambiente y la organización, o bien, puede repercutir y crear un ambiente más insatisfecho e incomodo que puede originar la continuación del conflicto o el inicio de uno de mayor magnitud.

2.7.1. Solución del conflicto.

Para Rue y Byars (1994) los métodos para resolver conflictos son:

1. Despido de uno o más de los participantes.
2. Calmar el conflicto y pretender que no existe.
3. Comprometerse con respecto al término del conflicto.
4. Forzar el conflicto a su fin por medio de la intervención de una tercera parte.

5. Confrontación entre los participantes en un esfuerzo para resolver el problema (Este último es el único método que da resultados permanentes y constructivos).

Para Francisco Ballina (1997), los métodos para solucionar conflictos pueden variar:

1. Según lo que se proponen los que detentan el poder; los procedimientos con base en sus deseos y fuerza física, mental, militar, económica.
2. Las partes convienen voluntariamente a la decisión de una autoridad determinada (adjudicación y arbitraje) o de negociación (abogado o agente) o bien, de mediación; tercera parte seleccionada como auxiliar.
3. Integración, es el único por el cual realmente se puede solucionar el conflicto; por medio del diálogo lograr la fusión, elaborar un acuerdo que integre el pensamiento de los bandos en conflicto.

Davis y Newstrom (1991) nos hablan de 4 estrategias de solución, estas influyen de modo decisivo en los resultados:

Evitación: alejarse físicamente o mentalmente del conflicto;

Suavización: adaptarse a los intereses del otro;

Imposición: servirse de tácticas del poder para ganar;

Confrontación: afrontar directamente el conflicto y llegar a una solución mutuamente satisfactoria.

Al igual que Rue y Byars, concuerdan que la confrontación ofrece muchas ventajas conductuales, las partes ven el conflicto como una experiencia productiva ya que ambas obtuvieron beneficios y por consiguiente, es la estrategia más satisfactoria.

“Principio de la resolución de los conflictos: debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto de las partes” (Reyes, 1982).

2.7.2. Resultados del conflicto.

Idalberto Chiavenato (2000), Davis y Newstrom (1991), y Arias Galicia(1999); concuerdan en que existen tres resultados para el conflicto, según la forma en que se intente resolverlo:

- a) Ganar/perder o perder/ganar.- Enfoque más común en los conflictos, una de las partes consigue vencer el conflicto, alcanzar sus objetivos y frustrar a la otra parte en su tentativa de alcanzar los suyos.
- b) Perder/perder.- En esta, ambas partes pierden, ya que tal es el deseo de destruir al oponente, que no le importa perder a el también. Al final ambas partes están en peor situación que antes de su inicio.
- c) Ganar/ganar.- Es el resultado que siempre se busca y ambas partes se encuentran en mejor situación que antes del conflicto. Consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo que las dos alcancen los objetivos deseados. Es el resultado ideal que se busca.

Las dos opciones primeras tienden a continuar el conflicto, ya que al no cumplir sus objetivos inician otro episodio de conflicto en el que quizá puedan ganar. La última alternativa aunque no es siempre posible, interrumpe el ciclo y la probabilidad de conflictos futuros se reduce.

2.7.3. Efectos del conflicto.

El conflicto puede traer efectos constructivos, destructivos o ambos para las partes involucradas. Para mejorar los resultados es necesario maximizar los efectos constructivos y minimizar los destructivos por medio de la adecuada administración del conflicto.

Resultados potencialmente constructivos	Resultados potencialmente destructivos
<ul style="list-style-type: none"> - Estimula el interés y la curiosidad. - Aumenta la cohesión grupal. - Aumenta la motivación hacia la tarea - Despierta la atención hacia los problemas. - Pone a prueba y reduce diferencias de poder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Provoca frustración, hostilidad y ansiedad. - Crea presión para buscar la conformidad de las personas. - Provoca dispersión de energías. - Produce acciones de bloqueo y negativa a cooperar. - Genera distorsiones perceptivas.

Cuadro. Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. México, 2000. Pág. 532.

Al igual, Rue y Byars (1994), nos hablan de 5 efectos útiles del conflicto:

1. El conflicto vigoriza a la gente. Aunque no toda actividad resultante sea constructiva, por lo menos despierta a la gente y la vuelve activa.

2. Un conflicto funcional estratégico generalmente ocasiona la búsqueda de una resolución del problema. Al resolver el conflicto, se pueden descubrir o realizar cambios necesarios en el sistema organizacional.

3. El conflicto es una forma de comunicación, y su resolución puede abrir canales nuevos y duraderos.

4. El conflicto a menudo proporciona salidas a tensiones reprimidas que resultan en catarsis. Con el ambiente aclarado, los participantes de nuevo pueden concentrarse en sus responsabilidades principales.

5. Puede ser realmente una experiencia educativa en cuanto a que los participantes pueden resultar más conscientes y comprensivos de las funciones de sus oponentes y de los problemas con los que deben salir adelante.

2.7.4. Métodos para aprovecharlos.

Arias Galicia (1999) nos maneja que si es imposible evitar los conflictos, por lo menos debemos intentar sacar provecho de ellos y tomar muy en cuenta lo siguiente:

- Reconocer las diferencias individuales;
- Eliminar la actitud de sabelotodo;
- Poner énfasis en las semejanzas;
- Explorar los otros puntos de vista;

Ponerse los zapatos de la otra parte;

Emplear técnicas para disminuir la emotividad negativa;

Ver el conflicto como un reto para la creatividad.

“Principio del aprovechamiento del conflicto: Debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones. Dice Mary Parker Follet, que todo conflicto, como todo rozamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación; pero que así como el rozamiento puede ser aprovechado” (Reyes, 1982).

CAPÍTULO 3: LAS ORGANIZACIONES.

Sin las organizaciones, los seres humanos seríamos incapaces de satisfacer todas nuestras necesidades debido a que tenemos limitaciones individuales y no tenemos la capacidad de poder lograr y realizar nosotros solos todo lo que nos proponemos y necesitamos.

Por esto, el ser humano inició las organizaciones, unidades de cooperación que facilitan el cumplimiento de nuestros deseos y objetivos propios y permitimos la realización de los demás.

3.1. ANTECEDENTES.

Toda organización es diferente de todas las demás, ya que tiene sus propios rasgos. Al igual, en el transcurso de los años, han evolucionado, tan solo en el siglo XX, las organizaciones pasaron por tres fases diferentes. En el siguiente cuadro podremos observar las características de las organizaciones en cada era (Chiavenato, 2000):

ETAPA I:		INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA
Periodo	1900 – 1950	
Estructura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible. Énfasis en los órganos.	
Cultura	Teoría X. centrada en los valores y las tradiciones del	

CAPÍTULO 3: LAS ORGANIZACIONES

Organizacional	pasado. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valora la experiencia.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales.
Modo de tratar a las personas	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.

ETAPA II: INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA

Periodo	1950 – 1990
Estructura organizacional predominante	Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.
Cultura organizacional	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.
Ambiente organizacional	Intensificación de los cambios; más rapidez en éstos.
Modo de tratar a las personas	Como recursos organizacionales que deben ser administrados.

ETAPA III: ERA DE LA INFORMACIÓN

Periodo	Posterior a 1990.
Estructura organizacional predominante	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales.
Cultura organizacional	Teoría Y, centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.

Ambiente organizacional	Cambiante, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos
Modo de tratar a las personas	Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. México, 2000. Pág. 14.

3.2. CONCEPTO.

Vamos a revisar algunos conceptos acerca de las organizaciones para posteriormente formular uno propio:

- Chester Barnard (citado en Chiavenato, 2000) dice que " una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella".
- Para el D.O. según Lawrence y Lorsch (citados en Chiavenato, 2000), " la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente".
- Arias Galicia (1999) señala que organización según Parsons (1960) son "entidades sociales creadas deliberadamente par alcanzar una misión específica".

.....CAPÍTULO 3: LAS ORGANIZACIONES.....

- En el Diccionario de Administración y Ciencias afines, organización es "un sistema social integrado por individuos que conforman grupos y que con base en una estructura determinada y dentro de un contexto controlado parcialmente, desarrollar actividades mediante la aplicación de recursos para alcanzar objetivos comunes" (Drovetta y Guadagnini, 1995).

- Chiavenato (2000) nos dice que solo existe una organización si hay:
 1. Personas capaces de comunicarse,
 2. están dispuestas a actuar conjuntamente, y
 3. desean obtener un objetivo común.

Con los anteriores conceptos, llego a concluir que la organización es:

"Un organismo o unidad, perfectamente estructurado e integrado que se crea para alcanzar conjuntamente un fin propio e idéntico para todas y cada una de sus partes, por medio de la utilización y maximización de los recursos con los que cuenta".

Los anteriores conceptos de Organización son desde el punto de vista empresarial y no de Organización como elemento del Proceso Administrativo.

Para diferenciar estos dos significados de Organización, vamos a mencionar a Agustín Reyes Ponce (1982), que maneja a la Organización como el tercer y último elemento de la fase mecánica del proceso administrativo.

Conceptualiza a la Organización como: "estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los

elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Reyes, 1982).

3.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones, son sistemas complejos y que dependen de múltiples factores para poder sobrevivir y salir adelante. Este apartado lo dedicaremos a identificar y conocer las características más importantes que deben de reunir para poder realizar sus funciones.

3.3.1. Los Objetivos organizacionales

Los objetivos surgen en las organizaciones, por que al ser creadas estas debió de haber una finalidad por la cual constituir las, deben de estar conscientes de los que van a llevar a cabo y determinar su razón de existencia.

Así necesitan crear la misión, objetivos y todo lo que implica el ambiente interno que necesitarán para cumplir y realizar sus fines. Si la organización no sabe su misión y hacia donde quiere ir, vivirá día con día a la deriva y guiada hacia donde las condiciones del momento determinen.

“Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos” (Chiavenato, 2000).

Como ya mencione, los objetivos son la razón de ser de la organización junto con la misión, siendo el objetivo una situación que se desea alcanzar.

Los objetivos organizacionales cumplen con variadas funciones como nos menciona Chiavenato (2000), ya que:

Se refieren a una situación futura, por lo que señalan la orientación o rumbo que se debe seguir y así se establecen las directrices para la actividad de los participantes;

Constituyen la legitimidad que justifica las acciones y su existencia;

Sirven como estándar para que tanto los integrantes de la organización y los no integrantes, comparen y evalúen el éxito o fracaso de la organización;

Son unidades de medida que verifican y comparan la productividad de la empresa, de sus organismos y miembros.

Existen muchas clasificaciones para los objetivos, pero principalmente toda organización debe contar con "Objetivos institucionales: de Servicio, Social y Económico" (Hernández y Rodríguez, 1987).

Chiavenato (2000) menciona que los objetivos naturales de toda empresa u organización son:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.

3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.

4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.

5. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

3.3.2. Los Recursos organizacionales.

Toda organización para llegar a los objetivos que se formuló debe de contar con los recursos necesarios para lograrlo, ya que son medios para realizar sus tareas y lograr sus objetivos (bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales).

Puede clasificarse a los recursos organizacionales en cinco grupos como menciona Chiavenato (2000):

- a) Físicos o materiales.- Son indispensables para las actividades básicas que se realizan en las organizaciones, sin importar que sea para prestar servicios o producir bienes (espacio físico, tecnología, métodos, procesos, etc.).

- b) Financieros.- Garantizan los medios por los cuales adquirir los demás recursos que la organización necesita (dinero que está disponible de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos de la organización).

- c) Recursos Humanos.- Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Están en

.....**CAPÍTULO 3: LAS ORGANIZACIONES**.....

todos niveles y áreas de la organización y es el único recurso vivo y dinámico, además de decidir el manejo de los demás. Más que recurso son participantes de la organización.

- d) Mercadológicos.- Son los medios que se emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. Si no existe este recurso, no sirven los demás ya que perderían los clientes y no existiría razón de ser de la empresa.

- e) Administrativos.- Son los medios por los cuales se puede planear, organizar, dirigir y controlar las actividades empresariales.

3.3.3. *Los Participantes en las organizaciones.*

Como ya hemos mencionado, las organizaciones nacen por que los individuos por sí mismos no pueden lograr todos sus objetivos; por tal vamos a ver quiénes son los que integran y participan en una organización, según la administración moderna:

“Los gerentes y empleados;

Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, capital, créditos, financiación, etc.);

Clientes y usuarios;

El gobierno;

La sociedad" (Chiavenato, 2000).

3.3.4. Niveles organizacionales.

Para enfrentar los obstáculos y desafíos tanto internos como externos, las organizaciones se subdividen en tres niveles, sin importar su naturaleza o tamaño:

- a) Institucional (es el más elevado y lo constituyen los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico, ya que es donde se toman las decisiones y se establecen los objetivos con sus respectivas estrategias).

- b) Intermedio (se le conoce al igual como táctico, mediador o gerencial; está constituido por los departamentos y divisiones de la empresa. Es el nivel de los mandos medios y se enfrenta a los otros dos niveles. Se encarga de que las decisiones tomadas en el institucional sean adecuadas a las operaciones que realiza el nivel operacional).

- c) Operacional (nivel técnico, es el área inferior de la organización, donde se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones).

3.3.5. La Complejidad organizacional.

Principalmente es una de las grandes características de las organizaciones, ya que todas son muy diferentes y particulares. Si prosperan, tienden a crecer, y por consiguiente aumenta su personal, que causa el incremento en los niveles jerárquicos y el distanciamiento de las personas con

el nivel superior de la organización y por consiguiente, con los objetivos generales.

Conforme crecen las organizaciones, van desarrollando más su grado de complejidad poseyendo algunas características como la Complejidad (estructural), el Anonimato, las Rutinas estandarizadas, las Estructuras personalizadas no oficiales, la Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones y, el Tamaño.

3.3.6. Eficacia organizacional.

Para poder alcanzar la eficacia organizacional, se necesita cumplir con tres condiciones esenciales que menciona Chiavenato(2000):

- 1) Alcance de objetivos empresariales.
- 2) Mantenimiento del sistema interno.
- 3) Adaptación al ambiente externo.

3.3.7. Racionalidad organizacional.

La racionalidad es la adecuación de los medios que se utilizan a los fines y objetivos que deseamos alcanzar y se puede lograr por medio de normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia como lo comenta Chiavenato.

Cabe señalar que eficiencia es el cómo se hacen las cosas; de qué modo se ejecutan. La eficacia es en cambio para qué se hacen las cosas; qué resultados persiguen; cuáles objetivos se logran.

3.3.8. *Necesidades actuales y futuras.*

Para poder enfrentarse a los cambios y a los desafíos, las organizaciones requieren varios elementos importantes como son los que menciona Arias Galicia (1999):

- a) Rapidez de respuesta.- Con respecto a las situaciones permanentemente cambiantes. Es indispensable la flexibilidad.

- b) Enfoque proactivo.- Es necesario reaccionar y actuar con antelación; diseñar el futuro. No esperar a los cambios, sino planearlos, propiciarlos y evaluarlos.

- c) Mejoría constante.- Implica competición con otras empresas u organizaciones y también la competencia contra uno mismo para perfeccionarse cada vez más.

- d) Creatividad.- La ventaja competitiva de países y empresas estará en gran medida en su mente y en su corazón de obra.

- e) Compromiso con sus miembros.- Una de las fuerzas competitivas radicará en la motivación y el interés de todos sus miembros para mejorar de manera continuada.

- f) Trabajo en equipo.- Interdependencia de todos para lograr las metas de todos.

3.4. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS.

Antes de hablar de las organizaciones como sistemas abiertos, mencionaremos que sistema es:

“Un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente” (Chiavenato, 2000).

Por lo anterior, los sistemas constan de cuatro elementos que le son esenciales:

Entradas o insumos (inputs);

Procesamiento u operación;

Salidas o resultados (outputs); y

Retroalimentación (feedback).

Otro factor importante en los sistemas abiertos es el ambiente que como menciona Chiavenato “es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia”.

.....**CAPÍTULO 3: LAS ORGANIZACIONES**.....

La clasificación de los sistemas es en base a la forma en la que interactúan con el ambiente y pueden ser cerrados o abiertos:

El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, se manejan por la causa – efecto y por lo mismo se denominan sistema mecánico o determinista.

El sistema abierto, también denominado orgánico, maneja muchas entradas y salidas y sus relaciones causa – efecto son infinitas. Sus relaciones son abiertas tanto con el ambiente como también internamente y así la interacción entre los componentes afectan a todo el sistema como un todo.

Herbert Spencer (citado en Chiavenato, 2000), compara al organismo social con un organismo individual por los siguientes rasgos:

- ° En el crecimiento.
- ° En la forma de hacerse más complejo a medida que crece.
- ° En el hecho de que, al hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia.
- ° Su vida tiene mayor duración, comparada con la de sus componentes.
- ° En ambos casos existe una creciente integración, paralela a una creciente heterogeneidad.

CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.

En el presente capítulo se abarca todo lo concerniente a la capacitación, que es uno de los mejores medios para lograr un mejoramiento y productividad tanto del personal que recibe la capacitación, como de la organización en general.

4.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN.

La educación en el tiempo se considera tan antiguo como el hombre mismo, ya que el proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Tan solo los aprendices, conocidos desde unos 2000 años a.C. y las estructuras gremiales junto con las asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Posteriormente, con la revolución industrial, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento en el menor tiempo con respecto a métodos y procedimientos de trabajo.

Para este siglo aparece en Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado al entrenamiento militar llamado método de los 4 pasos: mostrar, decir, hacer y comprobar. En consecuencia de las 2 Guerras Mundiales, se desarrolló enormemente las técnicas de entrenamiento y

capacitación intensiva, que posteriormente se aplicaron a otros campos como la industria.

Para los años 40's el instructor adquiere importancia por que se comenzó a entender a la capacitación como función organizada y sistematizada. En México, aproximadamente hace 30 años se le da la importancia tanto en empresas públicas como privadas y comienza al igual la creación de institutos de enseñanza.

4.2. CONCEPTO Y GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN.

Es necesario resaltar la importancia del concepto y las características de la capacitación, para realizar un estudio completo de lo que significa el porqué y el para qué de la capacitación.

4.2.1. Concepto.

Existen infinidad de conceptos y descripciones de lo que es la capacitación, tomaremos algunos puntos de vista sobre este concepto para posteriormente elaborar un concepto propio de capacitación:

- Para Alfonso Siliceo (1995) "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

.....CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.....

- Leslie Rue y Lloyd Byars (1994) conceptualizan a la capacitación de personal como " un proceso relacionado con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización".
- Fernando Arias Galicia (1999) denomina a la capacitación como "el proceso para proporcionar competencias para un trabajo".
- Arthur Sherman (1999) dice que el término capacitación se utiliza para referirse " a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros".
- En el Diccionario de administración y Ciencias afines menciona que la capacitación es una "función de Recursos Humanos que tiene como objetivo perfeccionar al personal y generar un conocimiento de la cultura organizacional por parte de los miembros de la empresa, lográndose una mayor eficiencia laboral. El actual medio en el que se desarrolla la empresa hace que la exigencia de conocimientos sea mayor; asimismo el incremento de la competencia dentro del sector, ha mostrado la necesidad de que el personal esté capacitado para aplicar las estrategias de desarrollo definidas oportunamente" (Drovetta y Guadagnini, 1995).

Con estos conceptos podemos establecer que la capacitación es :

"Un proceso por el cual los individuos mejoran sus conocimientos y habilidades hacia el desempeño de las actividades que realizan logrando mejores resultados para ellos y la organización".

4.2.2. *Importancia y necesidad de la capacitación.*

Su importancia no se puede subestimar. Algunas ocasiones los administradores lo ven como un detalle que se favorece si la economía es buena y se reduce o elimina cuando es mala, lo cual a menudo ocasiona graves problemas a largo plazo.

El esfuerzo por incrementar los niveles de estudio por parte de los países no es necesario, lo cual origina que las organizaciones impulsen y lleven a cabo múltiples medios por los cuales mejorar los conocimientos y habilidades en áreas específicas.

Además, con el desarrollo tecnológico, transformaciones de las organizaciones y creación de nuevos productos y servicios, incrementan la necesidad de impartir un aprendizaje continuo.

Existe además la necesidad por parte de las organizaciones de generar, registrar y difundir el conocimiento. Ahora que nos encontramos en la era de la información, el que va a tener el poder y más posibilidades de sobrevivir, será el que posea la información.

"La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Como resultado es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados" (Sherman, 1999).

4.2.3. Objetivo.

Alfonso Siliceo (1995) nos menciona que, para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

4.3. MARCO LEGAL.

En nuestro país existe en materia de capacitación un marco legal. La teoría integral del derecho del Trabajo y de la previsión Social, se funda en el artículo 123 Constitucional, de donde emana el contenido del Derecho del Trabajo y el Social.

El artículo 123, en sus enunciados otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo. Regula las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, y regula también los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

En lo que se refiere a la obligación de las empresas a capacitar y adiestrar a sus trabajadores, el artículo 123 en su fracción XIII menciona:

.....**CAPITULO 4: LA CAPACITACIÓN.**.....

“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.” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1999).

La obligación de adiestrar y capacitar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor en mayo del mismo año.

En La Ley Federal del Trabajo , en su Título Cuarto, Capítulo III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, se mencionan las obligaciones, derechos y maneras para capacitar y adiestrar. (Ver anexo 1)

4.4. ENFOQUE SISTEMÁTICO PARA LA CAPACITACIÓN SEGÚN ARTHUR SHERMAN (1999).

Sherman nos menciona que debido a la importancia que tiene la capacitación en la contribución al cumplimiento de las metas globales de la organización, se necesita desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales.

A fin de asegurar que la inversión en la capacitación tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases:

CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.

FASE 1: EVALUACIÓN DE NECESIDADES	FASE 2: DISEÑO	FASE 3: IMPLEMENTACIÓN	FASE 4: EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis organizacional • Análisis de tareas • Análisis de personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de instrucción • Disposición del participante • Principios de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para el puesto • Metodología para otros puestos • Desarrollo ejecutivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reacciones • Aprendizaje • Transferencia de comportamiento • Resultados

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Arthur Sherman. México, 1999. Página 172.

4.4.1. Fase 1: Detectar Necesidades de Capacitación (DNC).

Los encargados del departamento de Recursos Humanos deben estar alertas sobre los tipos de capacitación que se requiere, cuándo se necesita, quién lo precisa y que métodos son los mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

Si se observa que los empleados no alcanzan los objetivos de productividad, podría ser señal de la carencia de capacitación; si los clientes se quejan excesivamente, puede ser por una inadecuada capacitación. Para lograr que sea oportuna y adecuada, se deben evaluar las necesidades sistemáticamente, por medio del análisis organizacional, de tareas y de personas.

El Análisis Organizacional.- Es el primer paso por que identifica los aspectos generales que influyen en la necesidad de capacitación. Es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las

.....**CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.**.....

cuales debe enfatizarse la capacitación. Junto con las fuerzas que influyen en las necesidades de capacitación, se realiza un examen minucioso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación (tecnológicos, financieros y humanos).

Análisis de Tareas.- Incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejecutar tales actividades.

El primer paso es enumerar todas las tareas u obligaciones que se incluyen en el puesto. En segundo debemos de enunciar los pasos que da cada empleado para realizar una tarea. Una vez que el puesto se comprende de manera minuciosa, es posible definir el tipo de desempeño requerido, junto con las habilidades y conocimientos necesarios.

Análisis de Personas a Capacitar.- Supone la determinación de los empleados que requieren capacitación y de quienes no la necesitan. Este análisis es importante por que en primer lugar un análisis minucioso ayuda a las organizaciones a no caer en el error de enviar a todos los empleados a capacitación cuando algunos no la necesitan; además, ayuda a los gerentes a determinar qué pueden hacer los posibles capacitandos cuando entren a capacitación, de modo que sea posible diseñar programas que enfoquen en las áreas de deficiencia.

4.4.2. Fase 2: Diseño del Programa de Capacitación.

Antes de hablar sobre el programa de capacitación, conozcamos lo que es un programa :

"Conjunto de metas, políticas, procedimientos, tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación" (Koontz y Wehrich, 1998).

Al haber detectado las necesidades de capacitación, es preciso diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje. Aquí se toma la información obtenida en los análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Se cree que su diseño debe enfocarse al menos en 4 cuestiones relacionadas:

- a) **Objetivos de capacitación.**- Deben describir habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Robert Mager, acentúa la importancia de los objetivos al observar que "antes de prepararse para la instrucción, antes de elegir los procedimientos, el tema o material, es importante establecer con claridad el resultado deseado de la instrucción. Una precisión clara de los objetivos, brinda una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitan evaluar si la instrucción será exitosa".

- b) **Disposición y motivación de la persona.**- Estas son dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que

.....**CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.**.....

forman parte de sus antecedentes de capacitación. La motivación es importante por que para tener un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Los objetivos de capacitación relacionados directamente con las necesidades individuales, aumentará su interés en tener éxito en los programas de capacitación.

- c) Principios de aprendizaje.- La capacitación debe desarrollar un puente entre la fuerza laboral y la organización. Paso importante de este es la consideración a los principios psicológicos del aprendizaje (características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender o apropiarse de materiales nuevos, hacer conciencia de la importancia de esto en sus vidas y los transfieran de nuevo al trabajo). El éxito o fracaso de los programas de capacitación se relacionan con ciertos principios que, sin importar el método o técnica a utilizar logran que los programas sean más eficaces. Estos principios son: Establecimiento de metas; significado de la presentación; modelado; diferencias individuales; práctica activa y repetición; aprendizaje global contra aprendizaje desmesurado; aprendizaje masificado o distribuido; retroalimentación y comunicación del avance; recompensas y esfuerzo.

- d) Características de los instructores.- Uno de los factores más importantes del éxito del programa de capacitación, son las habilidades y características de las personas que se van a responsabilizar de la capacitación. Para lo cual, se hace una lista de las características más deseables en un instructor:

1. Conocimiento del tema;
2. Adaptabilidad;
3. Sinceridad;
4. Sentido del humor,
5. Interés;
6. Cátedras claras,
7. Asistencia individual;
8. Entusiasmo.

Es necesario que los especialistas en capacitación de recursos humanos, sean altamente reconocidos, ya que frecuentemente no se les da el valor que realmente tienen y además logra que el programa de capacitación sea más exitoso.

4.4.3. Fase 3: Implementar el Programa de Capacitación.

En esta fase lo más complicado es la elección de los métodos de instrucción. Al escoger el método necesitamos considerar cuál es el más apropiado para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender. Los métodos se dividen en dos grupos:

a) Métodos de capacitación para empleados en puestos no ejecutivos.

Existen infinidad de métodos tradicionales, pero gracias a los avances tecnológicos y al mejoramiento de algunos métodos, podemos contar en la actualidad con algunos más eficaces y económicos que los tradicionales. A continuación se mencionan los diversos métodos que Sherman considera los más importantes.

.....**CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.**.....

1. Capacitación en el puesto – OJT (siglas en inglés).- Es el más utilizado y tiene la ventaja de proporcionar la experiencia directa en condiciones normales de trabajo, al igual, permite al instructor desarrollar buenas relaciones con los nuevos empleados. La desventaja se deriva en que es el peor instrumentado y tiene 3 inconvenientes: carencia de un entorno de capacitación bien estructurado; gerentes con habilidades deficientes de capacitación; y, falta de criterio bien definido en el desempeño del puesto.

Estos problemas se pueden resolver por medio de: desarrollar metas; planear un programa de capacitación específico para cada participante; ayudar a los gerentes a establecer una atmósfera no intimidatoria que propicie el aprendizaje; y realizar evaluaciones periódicas después de concluir la capacitación para impedir la marcha atrás.

2. Capacitación de aprendices.- Es una extensión del método anterior y con este, las personas que ingresan a la industria reciben instrucción y prácticas minuciosas en aspectos teóricos y prácticos del trabajo. Estos programas suponen la cooperación entre organizaciones y sindicatos, entre la industria y el gobierno o entre organizaciones y sistemas escolares. Los salarios son más bajos durante el lapso, pero ofrece compensaciones en tanto las personas aprenden el oficio.

3. Capacitación combinada, programas de internado y capacitación en el gobierno.- La combinada también considera la experiencia práctica en el puesto y las clases formales. Los programas de internado ofrecen a los estudiantes la oportunidad de experimentar el mundo real mientras descubren cómo se desempeñarían en las organizaciones laborales; tiene la ventaja de contar con

..... **CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.**

estudiantes-empleados que tienen nuevas ideas, energía y deseo de alcanzar sus metas. Por su parte, el gobierno patrocina programas de capacitación para empleados nuevos y actuales.

4. Instrucción escolarizada.- Se realiza con un mínimo de instructores y manejan gran número de participantes. Se considera cuando se puede presentar la información a través de conferencias, demostraciones, películas y videos o mediante instrucción por computadora.

5. Instrucción programada.- es buen método para que las personas trabajen a su ritmo. Se divide el contenido del tema en secuencias lógicas y organizadas y los participantes utilizan libros, manuales o computadoras proporcionar una respuesta continua. Este tipo de instrucción incorpora algunos de los principios de aprendizaje que anteriormente se comentaron. Aumenta la velocidad de aprendizaje, se individualiza la capacitación, se participa de manera activa y la retroalimentación y el refuerzo son inmediatos.

6. Métodos audiovisuales.- Sirven para enseñar habilidades y procedimientos para puestos principalmente de producción. Puede ser desde cintas de video, uso de cámaras de video, discos de video, hasta la televisión de circuito cerrado para tener contacto con diversos lugares donde se imparte la educación. Son métodos que se están convirtiendo en herramientas muy poderosas de educación continua y a distancia.

7. Capacitación por computadora.- Consta de 2 técnicas diferentes: la instrucción asistida y la dirigida. En el sistema de instrucción asistida, se coloca el material de capacitación a través de una terminal en un formato interactivo. El

sistema de capacitación administrada por computadora se utiliza con el sistema a través de computadora o CAI (siglas en inglés), con lo que se eficienta el manejo de la capacitación; es una máquina para generar y calificar pruebas y determinar el nivel de aprovechamiento de la capacitación. Puede seguir el desempeño de los participantes y dirigirlos al material de estudio que satisfaga sus necesidades.

8. Instrucción por Internet.- Las organizaciones vieron el potencial de Internet como vía para la capacitación debido a la rapidez con la que se pueden actualizar las páginas y así proporcionar siempre el material reciente. Su inconveniente es que los participantes tenderán a navegar, pero se convierte en ventaja si se considera como medio para que los usuarios se interesen en investigar, comparen y den sentido a toda la información que puedan encontrar, lo cual permite desarrollar a la par habilidades como pensamiento analítico, detección y solución de problemas. Además si se combina con el correo electrónico, este tipo de capacitación puede ser muy útil.

9. Método de simulación.- Da el realismo del equipo y su operación a un costo mínimo y con gran seguridad.

b) Métodos para el desarrollo de ejecutivos.

Algunos de los anteriores métodos se pueden utilizar para supervisores y gerentes, pero al igual se cuenta con otros específicamente para desarrollo de gerentes:

1. Experiencia en el puesto.

.....**CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.**.....

- a. Asesorías (el gerente da al los subordinados instrucciones, comentarios y sugerencias);
 - b. Trabajos de suplencia (preparación para asumir un puesto ejecutivo adquiriendo experiencia);
 - c. Rotación de puestos (se obtiene experiencias diversas y con esto, un conocimiento muy amplio);
 - d. Transferencia lateral (son movimientos en distintos departamentos);
 - e. Proyectos especiales y consejos subalternos (participación en problemas actuales con la oportunidad de planear y tomar decisiones);
 - f. Aprendizaje en acción (se trabaja en proyectos junto a otras personas);
 - g. Juntas de personal (familiarización de problemas y hechos de otras áreas);
 - h. Planeación del desarrollo profesional (se combinan todos para que una persona avance en una serie de puestos que requieran cada vez más conocimientos y habilidades).
2. Seminarios y conferencias. Preferentemente para comunicar ideas, políticas y procedimientos, además sirven para debatir o discutir abiertamente el tema a tratar. Utilizados cuando la meta es el cambio de actitud de los participantes.
3. Estudio de caso. Se utilizan ejemplos documentados para que se aprenda a analizar y sintetizar los hechos, concientizarlos de las variables en que se basan las decisiones ejecutivas y a mejorar las habilidades de toma de decisiones

.....**CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.**.....

4. Juegos de negocios. Requiere un alto grado de capacitación y son una simulación de efectos de decisiones sobre cada área de la organización mediante una computadora programada para el juego.

5. Representación de papeles. Aquí se asumen las actitudes y comportamientos de otras personas para participar en un problema específico. Mejora la capacidad de comprender a los demás y también a asesorarlos. Utilizado especialmente para casos de ausentismo, evaluación del desempeño y situaciones conflictivas.

6. Elaboración de modelos de comportamiento. Combina varios métodos y consta de 4 componentes:
 - 1) Puntos de aprendizaje.- Metas y objetivos esenciales del programa o secuencia del comportamiento a enseñar.
 - 2) Elaboración del modelo.- Observan películas o videos en que aparece un gerente modelo mostrando de manera específica cómo manejar la situación y muestra los puntos de aprendizaje.
 - 3) Practicar y hacer psicodrama (representación de papeles).- Ensayo de los comportamientos del modelo.
 - 4) Retroalimentación y refuerzo.- Al irse pareciendo el participante al modelo, el instructor y los demás participantes dan muestras de aprobación, atención y elogios. Además se gravan los ensayos de comportamiento para retroalimentar y reforzar.

4.4.3.1. Métodos que Idalberto Chiavenato (1986) menciona:

- a) Entrenamiento dirigido.- Es el que proporciona mayor atención al participante además que evita peligros de accidentes que pueden ocurrir en el trabajo. Se

.....**CAPÍTULO 4: LA CAPACITACION.**.....

le enseña con equipos y materiales similares pero que se encuentran en un local apropiado para que solo se le dé importancia a la enseñanza. Minimiza los problemas de transferencia de aprendizaje y proporciona refuerzo inmediato, información sobre resultados (feed – back), oportunidad para varias prácticas y repeticiones y se realiza el aprendizaje por medio de tareas logradas en orden ascendente de obstáculos. Su dificultad, el costo del equipo a utilizar.

- b) Aulas expositivas.- Es lo más usado para transmitir informaciones sobre todo a un número grande de personas al mismo tiempo. Se orienta la comunicación a una sola dirección, pero permite a los participantes formular preguntas y solicitar aclaraciones sobre los puntos que no quedaron claros.
- c) Películas, televisión y diapositivas.- Asocian la información verbal a las imágenes lo cual puede constituir un factor de suma importancia para la comprensión del contenido. El problema es que no existe interacción entre el instructor y los participantes.
- d) Discusión en grupo.- Es una reunión que se planeó con tiempo y para propósitos específicos. Recomendable cuando se quiere crear o modificar actitudes. Se motiva más a los participantes por haber una comunicación en ambos sentidos y conocen las ideas de los demás miembros.
- e) Estudios de caso.- El participante recibe por escrito un caso concreto que describe un problema organizacional. Debe estudiarlo solo y sugerir la mejor solución. Posteriormente se reúnen todos los miembros para discutir sobre la

.....**CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.**.....

solución que cada uno dio al problema y origina un flexibilidad en la solución de los problemas organizacionales.

- f) **Dramatización (Role – Playing).**- Los participantes asumen los papeles y representan las personas involucradas en determinado caso. Tiene la ventaja de que hace posible que el participante tenga la oportunidad de sentir la opinión y los sentimientos de otros. Afecta más aspectos emocionales de un problema a diferencia del estudio de caso que maneja el plan intelectual.

- g) **Simulación.**- Técnica que se utiliza para capacitar a personas que manejan vehículos, máquinas, equipos o otros afines. Principalmente se emplea cuando el costo de la operación real es bastante elevado y no se utiliza, para la adquisición de habilidades necesarias a la operación de máquinas o la adaptación del hombre al ambiente hostil.

- h) **La simulación in – basket.**- Técnica realmente simple donde se le da al participante una serie de material escrito, con detalles de una organización y de un gerente que habrá de substituir. Uno de los tipos de simulación más recientes es el juego de empresas.

- i) **Instrucción programada.**- Se basa directamente en los resultados experimentales obtenidos en los laboratorios de psicología. Se apoya en las leyes del aprendizaje y en la teoría del refuerzo, según la cual todo comportamiento que es reforzado tiene mayor probabilidad de ser repetido. Las ventajas son que: permite al participante trabajar sólo y progresar a su propio ritmo; presenta las materias descompuestas en secuencias ordenadas

y se enseña en cada secuencia un sólo elemento; avisa al capacitado sobre la calidad de la respuesta; y, no permite continuar, si no entendió y no aprendió las dosis o secuencias anteriores.

4.4.3.2. Métodos que considera Alfonso Siliceo (1995):

- a) Conferencia – clase formal: Es el método más antiguo y practicado, es una exposición unilateral. Tiene ciertas limitaciones al no hacer participar al grupo, pero es de toda forma un medio eficaz de instrucción, ya que se orienta a presentar información y su ventaja principal es la presentación de mucho material informativo y no existen interrupciones.

- b) Conferencia con participación: También es una exposición unilateral, pero da alternativa a que el grupo pregunte, resuelva dudas y pueden debatir. Se originó por la necesidad de involucrar al grupo.

- c) Discurso: Es al igual un método unilateral en el que el orador desempeña el papel activo. Ya no se le considera un método de enseñanza.

- d) Seminario – método de discusión y participación: el seminario se ha aplicado a las actividades educativas en que la clave y base son la participación del grupo y del instructor. Sus principales objetivos son la integración del grupo y su creatividad para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc. Algunas ventajas son: involucración del grupo, desarrollo de la creatividad, competencia interpersonal, integración del equipo, planteamiento de retos y la necesaria invitación a la participación. Siempre existe un gusto y automotivación por parte de los miembros, ya que se

.....**CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.**.....

realiza sobre bases informales que permite una absoluta libertad de expresión.

- e) Simulación – Juego de negocios y juego de representación: El juego de negocios, se han convertido en una técnica popular que se utiliza en el entrenamiento dentro de la empresa. La simulación es más recientes y consiste en simular ejercicios en donde los participantes tienen la oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan realmente. Se parece mucho a la dramatización. Los juegos se diseñan para que los participantes desempeñen el mismo papel y puedan competir con los demás o se pueden diseñar equipos. Gracias a estos los participantes reciben entrenamiento para planear, realizar estrategias, analizar información y tomar decisiones.

- f) Método de Charola de entrada: Respects al análisis de problemas y toma de decisiones, por lo que es enfocado a niveles de ejecutivos medios y alto. Se le presenta a los participantes material y problemas que representan una situación compleja. Cada entrenado debe decidir como maneja la situación, cada paso y acción realizada y la decisión tomada. Después se discuten las soluciones a los problemas y a través de esto se experimentan los principios gerenciales y de supervisión.

- g) Congreso: Es una junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.

- h) Simposio: Es un tipo de conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas.

.....**CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.**.....

- i) Foro: Es un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

- j) Método de aprender haciendo: Es el más objetivo para aprender rápido y directamente. Aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria. Consta de 3 pasos : Dar información de cómo hacer un trabajo, demostrar prácticamente como se hace, y realización por parte del alumno.

- k) Método del caso: Se presenta ante el grupo, un problema o caso fundamental, para ser analizado, discutido y así aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica. Consta de 3 etapas: información del caso, tratamiento del caso, y arribo a las conclusiones generales.

- l) Consejería – asesoría: Ha sido muy eficaz, es una labor por parte del maestro o jefe, respecto a la capacitación y desarrollo del alumno o colaborador. Sobresale el liderazgo, debido a que es un dialogo entre el jefe y el colaborador, ya que el primero enseña al segundo a través del consejo y asesoramiento. Tiene las ventajas de: aprendizaje directo y rápido, tratamiento de asuntos y casos de la vida diaria de trabajo, identificación entre jefe y colaborador, integración del equipo de trabajo. Puede adoptarse esta técnica a una entrevista, de manera formal o informal.

- m) Dramatización: Instruye y enseña, pero su objetivo básico es la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas. Los participantes actúan en situaciones específicas de la vida de trabajo. Así se desarrollan las actitudes de relación

humana. Concluyendo, es un método de interacción humana que relaciona una conducta realista a situaciones imaginarias.

- n) Sensibilización: Implica hacer al hombre más sensible hacia otros y hacerle ver cómo el mismo los afecta consiente o inconscientemente. El propósito es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí. Aprenden diferentes estrategias de administración, en relación con la planeación, ejecución, supervisión y seguimiento, a través de las conferencias, experimentos y estudios de grupo. Las consecuencias del conflicto, creatividad, compromiso y comunicación, dentro de la empresa, son examinados.

4.4.4. Fase 4: Evaluación del Programa de Capacitación.

Al igual que toda función de la Administración de Recursos Humanos, necesita evaluarse para poder determinar su eficacia. Existen diversos métodos para determinar hasta que grado los programas mejoraron el aprendizaje, afectan el comportamiento e influyen en el desempeño general de la organización.

A continuación se mencionan los 4 criterios básicos para evaluarlos, unos son más fáciles que otros, pero cada uno brinda una información diferente acerca del éxito de los programas, por lo cual se considera combinar los cuatro para tener una visión total del programa de capacitación y así los gerentes logren detectar donde se encuentran las áreas conflictivas al igual de que se debe mejorar o cambiar o si se continua como se diseñó.

.....**CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.**.....

- Criterio 1. Reacción.- Es el enfoque más sencillo y común para evaluar la capacitación, por basarse en las reacciones de los participantes. Si terminaron satisfechos, tienen más posibilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y aplicar la información en su trabajo. Además de decir si les gusto o no pueden dar su opinión sobre el método utilizado o sobre el contenido que consideraron más útil.

- Criterio 2. Aprendizaje.- Es más importante que lo que pensaron, por lo que se prueba el conocimiento y las habilidades del participante antes y después del programa de capacitación para saber el grado de mejoramiento. Al igual se puede comparar al grupo con otro de control y así asegurarse que si existen mejoras es por la capacitación y no por otros factores.

- Criterio 3. Comportamiento.- El comportamiento de los participantes no cambia una vez que estos regresan a su puesto. Por tal, la transferencia de la capacitación se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto. Los instructores y gerentes la maximizan adoptando uno de estos enfoques:

1. Presentar elementos idénticos.
2. Enfocarse en los principios generales.
3. Establecer un clima para la transferencia.

- Criterio 4. Resultados.- La mayoría de las veces, los gerentes de capacitación tienen el problema de que sus programas no dan los resultados proyectados, los participantes no los aplican o simplemente abandonan el puesto en busca de

otro mejor. Así consideran que los programas tienen un elevado costo y los resultados son bajos.

Conforme la capacitación y el desarrollo se consideran cada vez más desde un punto de vista estratégico, existe interés en comparar servicios y prácticas de desarrollo con los de los líderes reconocidos en la industria (benchmarking).

El modelo más sencillo para un benchmarking se basa en el proceso clásico de cuatro pasos de Edwards Deming (citado en Sherman, 1999):

1. Planear. Autoauditar para definir procesos y mediciones propios.
2. Hacer. recabar datos mediante encuestas, entrevistas, visitas o registros históricos.
3. Comprobar. Analizar los datos para descubrir las diferencias en desempeño y comunicar a la dirección los descubrimientos y mejoras sugeridas.
4. Actuar. Establecer metas, instrumentar cambios específicos, vigilar el avance y redefinir los parámetros como un proceso de mejora continua.

Es necesario que se definan las mediciones de capacidades y desempeño, evaluar detalladamente la situación actual e identificar áreas para la mejora. Con esto, los expertos en el área desarrollan formas de medición para evaluar lo que hacen los departamentos de capacitación.

.....**CAPÍTULO 4: LA CAPACITACIÓN.**.....

Las 3 áreas genéricas donde se considera esencial la medición para la mayoría de los profesionales de la capacitación y desarrollo de recursos humanos son:

1. Actividad de capacitación. ¿Cuánta capacitación se da?
2. Resultados de la capacitación. ¿La capacitación y el desarrollo alcanzan sus metas?
3. Eficiencia de la capacitación. ¿Se utilizan recursos para lograr esta misión?

CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO.

5.1. ANTECEDENTES.

El Laboratorio farmacéutico sobre el que se fundamentará este caso práctico, inicia su funcionamiento actual en 1978 cuando se realiza la fusión de dos organizaciones que realizaban sus actividades independientemente.

Sus instalaciones (tanto administrativas como la planta) radican en Calzada de Tlalpan sur en la colonia Santa Ursula Coapa.

Una de las organizaciones antes de la fusión se encargaba de la producción farmacéutica y se ubicaba en la Colonia del Valle.

La segunda era una entidad comercializadora ubicada en las instalaciones actuales que ocupa el laboratorio después de su fusión.

La estructura organizacional está conformada por:

- Consejo de Administración;
- Director General;
- Director Técnico;
- Director de operaciones;
- Director Administrativo;
- Director de nuevos negocios;
- Asesor científico;

Supervisor de Promoción médica;
Ferno.

En la Figura 5.1 y sus anexos, se muestra el organigrama con la estructura organizacional general.

El área de estudio, se encuentra dentro de la dirección Técnica (podemos observar su estructura en el anexo 5.1.2.)

El laboratorio farmacéutico cuenta aproximadamente con 200 personas que lo integran en sus niveles estratégico, gerencial y operacional.

Se dedican a la fabricación y venta de productos farmacéuticos y se enfocan principalmente al Sector Salud como al IMSS e ISSSTE.

Actualmente han resaltado importancia a la comercialización de la línea oftalmológica.

Para abarcar la mayor parte de la República Mexicana, tienen representantes en puntos claves como Guadalajara, Monterrey, Veracruz y Quintana Roo. Cada uno de estos son los contactos con los estados que abarca cada región.

Dentro del Valle de México, también tienen puntos de contacto como lo son Vallejo, la Raza y las instalaciones en el Sur, con las cuales se dividen el trabajo de comercialización, venta y distribución de los productos que se elaboran.

“Laboratorio ***, S.A. de C.V.”

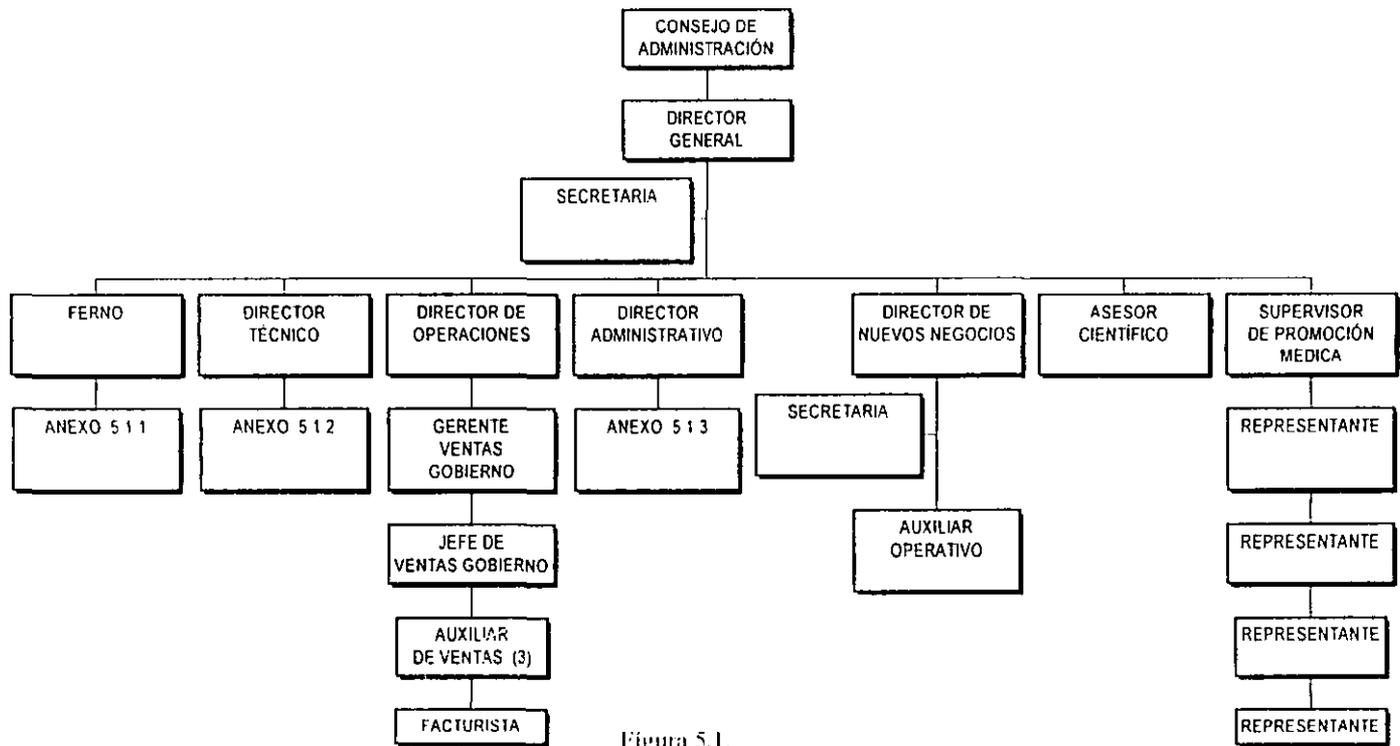
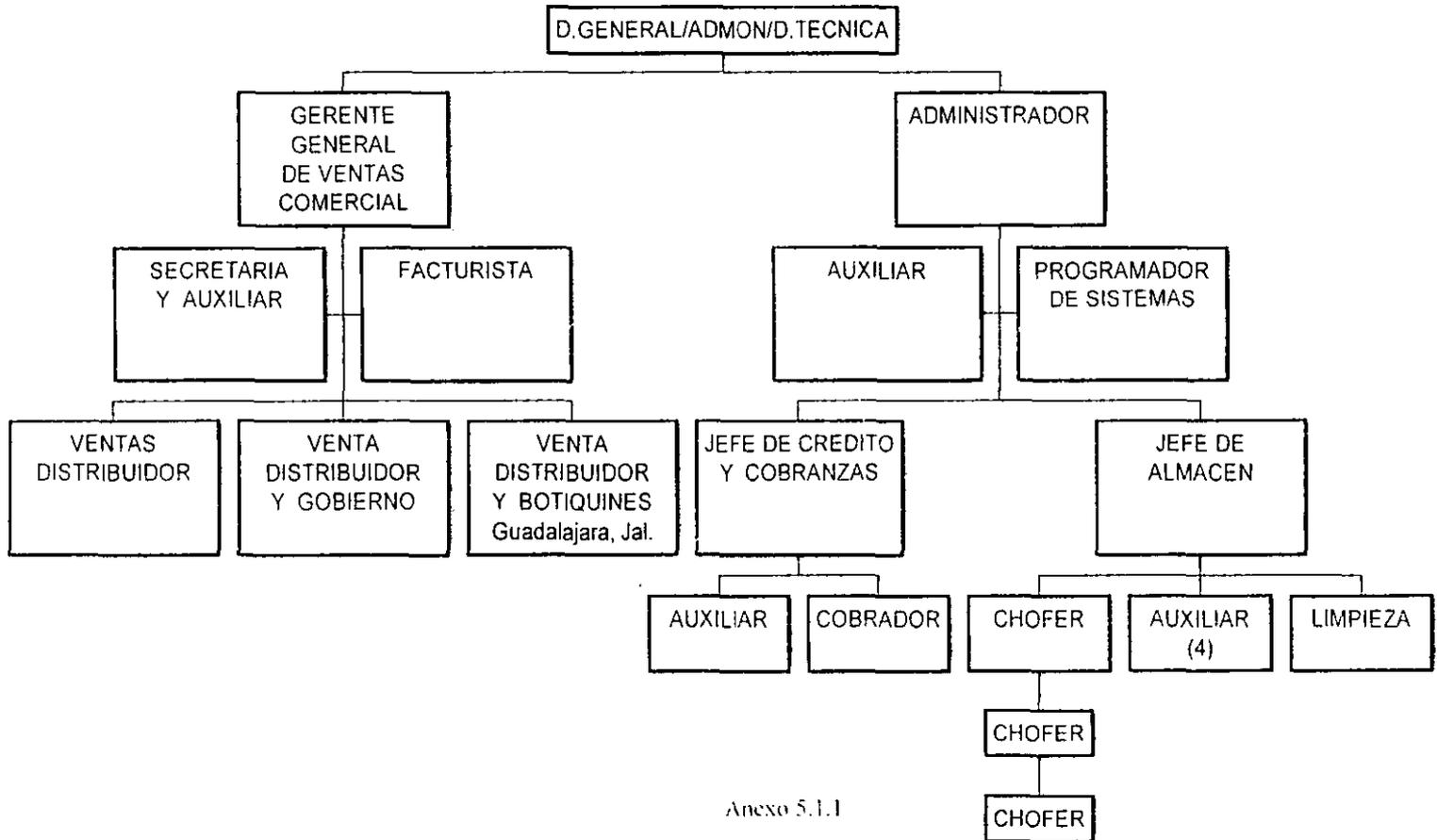
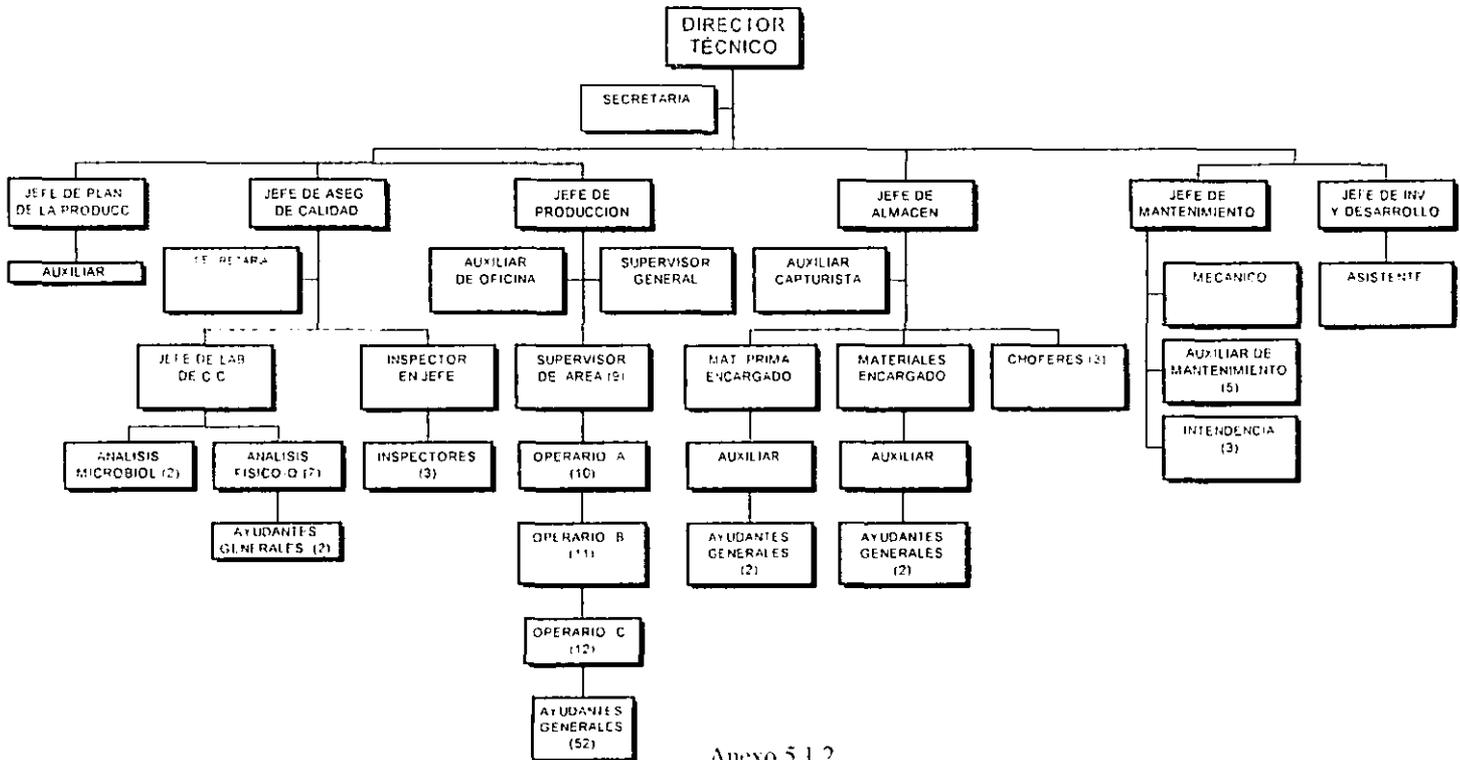


Figura 5.1.

“ FERNO , S.A. de C.V. “

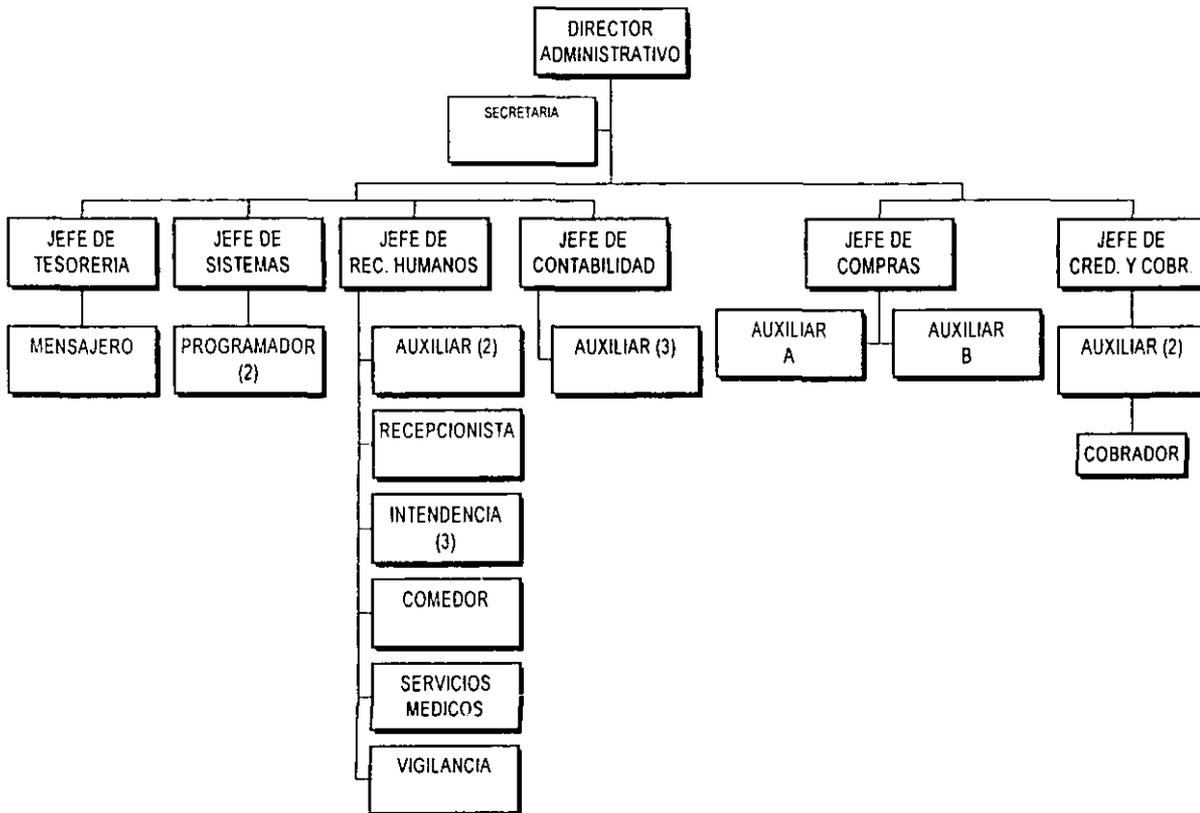


“Laboratorio ***, S.A. de C.V.”



Anexo 5.1.2

“Laboratorio ***, S.A. de C.V.”



5.2. SITUACIÓN BASE.

El laboratorio farmacéutico cuenta con un organigrama, historia de la organización, manuales, reglamentos, etc. Desgraciadamente, esto no se utiliza y no sirve de nada, ya que el funcionamiento se lleva a cabo en varios aspectos muy diferente a lo establecido.

Entre el personal operativo y, los mandos medios y superiores, existen varias situaciones que hacen que la labor diaria dentro del laboratorio se haga conflictiva y poco productiva.

Primeramente, los problemas inician desde que a las personas que desean trabajar en el laboratorio no se les hacen exámenes, ni se le pide una cierta experiencia para poder realizar determinadas operaciones.

Al ser contratados no se les brinda una inducción al laboratorio ni al puesto de trabajo, tampoco se les da capacitación y el trabajador debe de aprender por si mismo.

Anteriormente se proporcionaba un manual de producción, donde se les explicaba lo que no debían de hacer en las instalaciones de la planta, el equipo y uniformes con los que debían entrar a las áreas de trabajo, etc.

Desgraciadamente, desde hace aproximadamente 4 años llegó un nuevo gerente de planta y es el que no permite que se les proporcione la inducción ni los manuales.

.....
CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO.
.....

Se lleva a cabo un "programa de capacitación" (externo), que inició hace 4 años y vence para el siguiente año, pero solo se limita en impartir cursos enfocados a jefes de área y para manejo de personal (liderazgo).

En el presente año se impartieron 3 cursos de liderazgo: uno a nivel supervisor, otro a jefes de departamento y gerencias, y un último a gente de la planta que supervisa a otros sin tener ese cargo.

Se les proporcionan constancias de asistencia a los cursos, pero no se les obliga ni se designa a las personas que deben de tomar el curso.

5.2.1. Problemática.

Con respecto a la problemática detectada en este estudio, encontramos los siguientes factores:

Se les habla vagamente de su paga y de sus prestaciones en la entrevista que se lleva a cabo antes de contratarlos, por lo que la mayoría del personal, no tiene el conocimiento de los beneficios que puede disfrutar y las obligaciones que por ley le son adquiridas.

El reglamento interior se tiene, pero no se proporciona al personal, simplemente se le da a leer rápidamente en el momento en el que se elabora el contrato.

Posteriormente se les recrimina y castiga por no acatar el reglamento cuando hacen algo indebido.

No se les menciona el giro de la organización ni que se hace realmente, no se les habla de la historia y antecedentes, y tampoco es proporcionado un manual de bienvenida, de organización o de inducción al puesto y al laboratorio.

Por tal, no hay capacitación para personal de nuevo ingreso ni para el permanente.

5.2.2. Diagnóstico.

Se identifica un conflicto por parte del personal de la planta hacia los superiores, ya que se encuentra inconforme por que no se reconoce su labor.

Además, sin capacitación los obreros aprenden solos a realizar su trabajo y a ejecutar otras máquinas y realizar actividades que no le son propias al tipo de obrero por el que se le contrató.

Los puestos no están determinados ya que no existe la descripción de puestos, por lo que no tienen limitadas las funciones que deben realizar y se les obliga a ejecutar operaciones para las que no están calificados y no se encuentran dentro de las actividades del puesto, esta situación le favorece a los supervisores, ya que así pueden hacer que los trabajadores realicen lo que no les corresponde.

Este problema se encuentra principalmente en los ayudantes generales, los cuales realizan operaciones de todo tipo y no tienen los conocimientos necesarios para ejecutar algunas labores.

.....**CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO.**.....

Existen personas que deben de manejar otras máquinas que requieren más conocimientos por el grado de dificultad que presentan y que además, tienen que supervisar a sus compañeros sin ser supervisores, recibiendo una paga mínima y mucha responsabilidad a su cargo sin necesidad de tenerla.

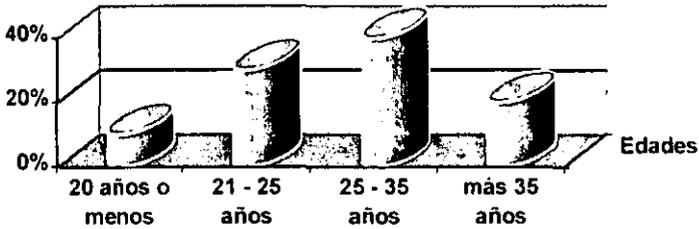
Los ascensos y promociones los deciden el sindicato y solo son candidatos idóneos las personas que les son gratas a los representantes sindicales y muchas veces no están calificados para un ascenso, ignorando a las personas que realmente lo merecen por tener los conocimientos, antigüedad y verdaderas ganas de realizar un mejor esfuerzo.

Los supervisores de área cuando revisan la situación de la planta, no hacen el mínimo intento para resolver los problemas y sobre todo para proponer que los supervisores sean personas calificadas para el puesto y que merezcan desempeñarlo, no desean ponerse a negociar ni tener problemas con el sindicato.

Al igual, Recursos Humanos no tiene la oportunidad de realizar la Descripción de Puestos por no tener problemas con el gerente de planta que es el que no desea que se realicen bien las cosas. También Recursos Humanos desea implantar un programa permanente de capacitación para mejorar las condiciones de los trabajadores de la planta.

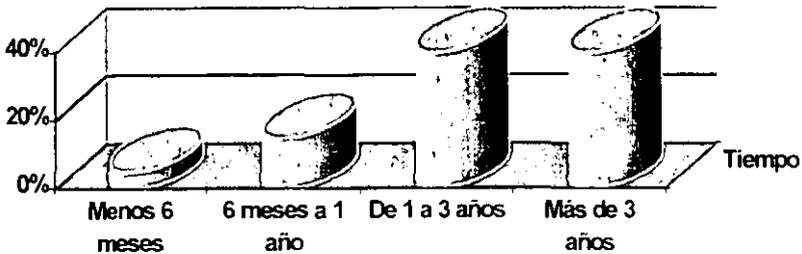
CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO.

Edad de los trabajadores: 20 o menos años (10%), 21-25 años(30%), 25-35 años (40%), más de 35 años (20%).



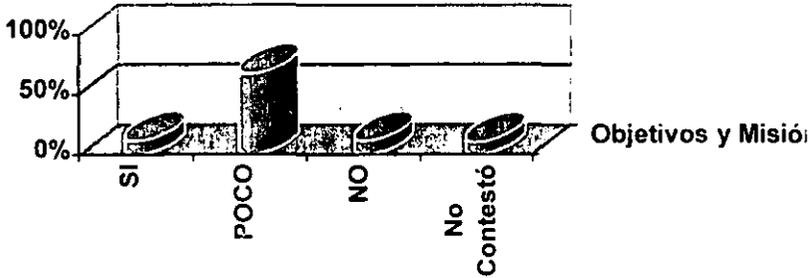
1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el laboratorio?

Menos 6 meses (5%) 6 meses a 1 año (15%), de 1 a 3 años (40%), más de 3 años(40%)



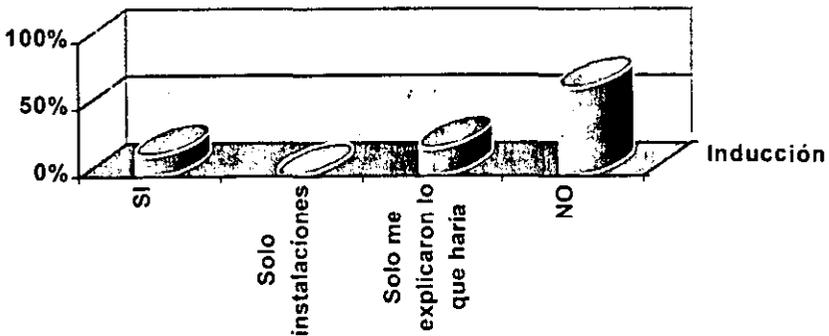
2. ¿Conoce los objetivos y misión del laboratorio?

Si (11%), Poco (67%), No (11%), No contestó (11%):



3. Cuando ingresó al laboratorio, ¿le mostraron las instalaciones y le explicaron que era lo que usted iba a hacer?

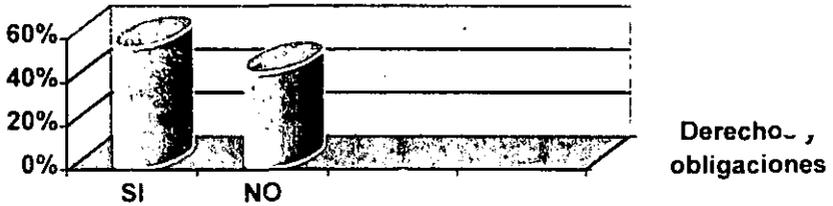
Si (22%), Solo instalaciones (11%), Solo explicaron trabajo (22%), No (45%).



.....
CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO.
.....

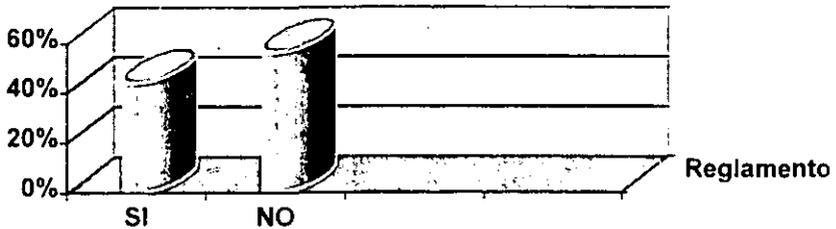
4. ¿Sabe los derechos, prestaciones y obligaciones que tiene trabajando en el laboratorio?

Si (56%), No(44%).



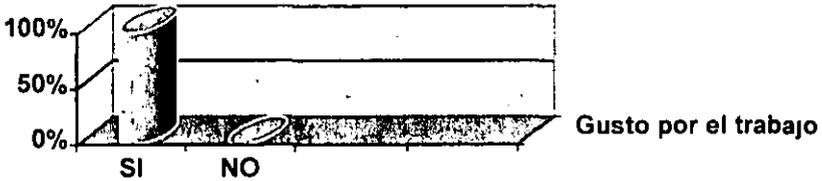
5. ¿Conoce el reglamento del laboratorio?

Si(44%), No (56%).



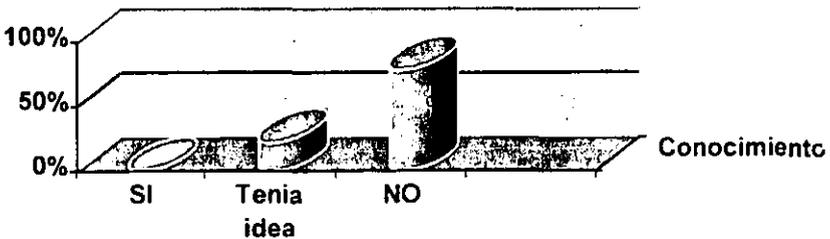
6. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

Si (100%).



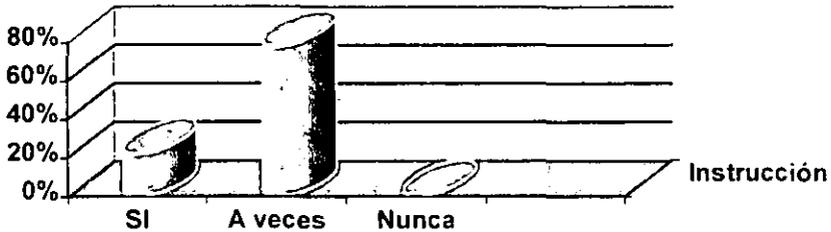
7. Cuando comenzó a trabajar en el laboratorio, ¿ya sabía como realizar su trabajo?

Tenia idea (22%), No (78%).



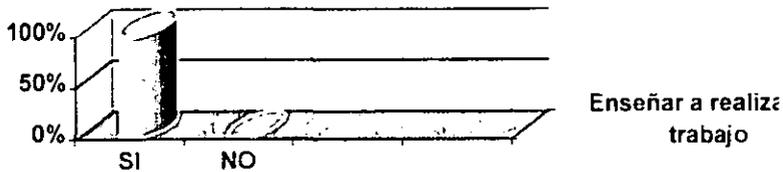
8. ¿Recibe la instrucción necesaria para realizar bien su trabajo?

Si (22%), A veces (78%).



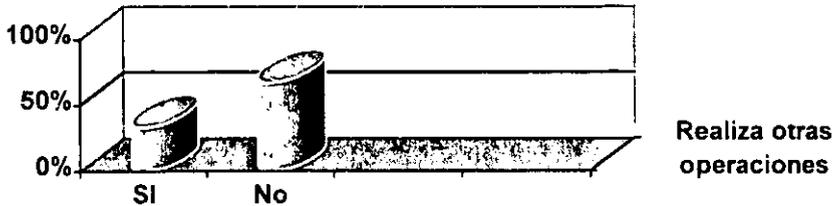
* ¿Le gustaría que al haber comenzado a trabajar en el laboratorio o en un nuevo puesto, le enseñarán como hacer bien su trabajo?

Si (100%).



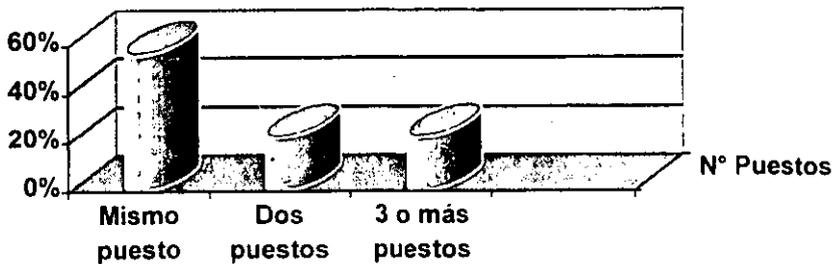
9. ¿Realiza operaciones que no conoce o que no corresponden al trabajo que le fue asignado?

Si (33%), No (67%).



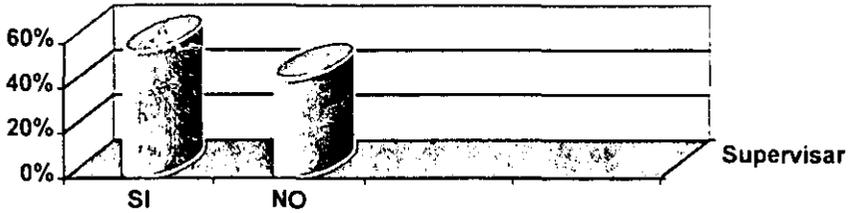
10. ¿Cuántos puestos diferentes ha tenido desde que comenzó a trabajar en el laboratorio?

Mismo Puesto (56%), Dos puestos (22%), 3 o más puestos (22%).



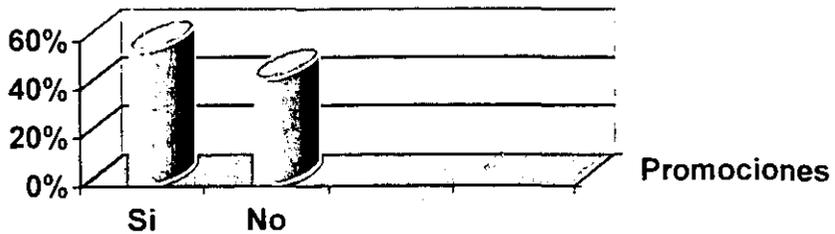
11. ¿Tiene que revisar el trabajo de compañeros suyos?

Si (56%), No (44%).



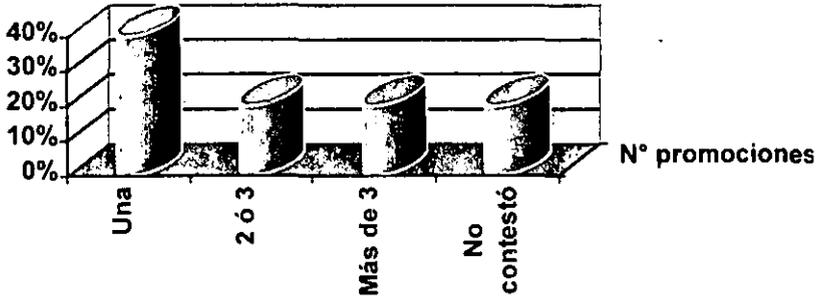
12. ¿Ha recibido promociones o ascensos?

Si (56%), No (44%).



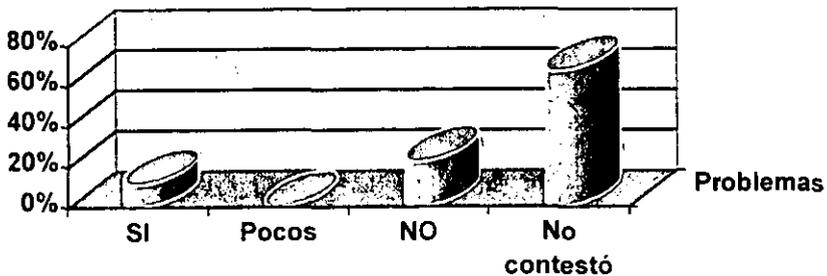
* ¿Cuántas ha recibido? (tomando como 100% respuestas de si).

Una (40%), 2 o 3 (20%), Más de 3 (20%), No contestó (20%).

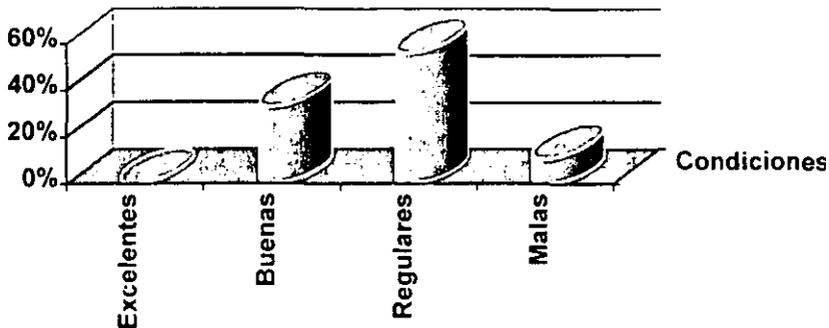


13. ¿Ha tenido problemas con su supervisor o jefe?

Si (11%), No (22%), No contestó (67%).



14. Considera que las condiciones de trabajo son:
Buenas (33%), Regulares (56%), Malas (11%).



En conclusión, se observa que la mayoría del personal operativo son del sexo femenino, (principalmente por el tipo de operaciones que se realizan que en parte son laboriosas y manuales). Con respecto a la edad, básicamente radican entre los 20 y 35 años, debido a que la edad límite para entrar a laborar es de 40 años.

El tiempo que llevan laborando es variado, ya que depende el trabajo que haya por que es poco el personal de base y es más por contrato en temporadas o épocas donde se acumula y hay exceso de trabajo.

La mayoría no conoce totalmente o en parte lo que es la organización; no reciben inducción y tampoco conocen sus derechos, prestaciones y

obligaciones, al igual que el reglamento y si tienen conocimiento de este último es por los castigos que han recibido.

Les gusta el trabajo por la actividad, por que es fácil y por varios motivos parecidos, pero: Al ingresar no tenían el conocimiento de cómo llevarlo a cabo; esporádicamente les dicen como realizarlo adecuadamente; les obligan a realizar otras operaciones diferentes a las asignadas; además de revisar el trabajo de compañeros con el mismo puesto.

No se identifica rotación de personal ni de puestos, ya que los cambios de puesto se deben a promociones y además son de acuerdo al tiempo que llevan laborando.

También se observó que la mayoría de los trabajadores que se les aplicó el cuestionario no contestaron si tenían problemas o no con su supervisor y sólo un 11% contestó que si.

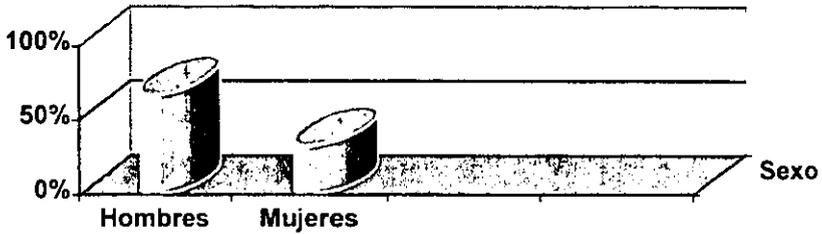
Por último, el 67% considera a las condiciones en las que se encuentra trabajando de regulares o malas. Al igual, la mayoría se abstuvo de hacer comentarios sobre sus respuestas.

b) Los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados a los supervisores y /o jefes de la planta son los siguientes:

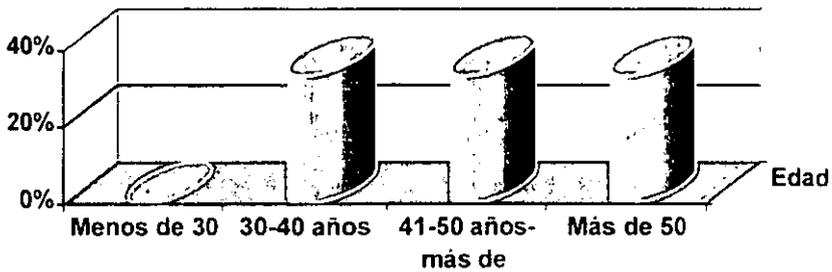
CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO.

Se aplicó el cuestionario a 9 supervisores.

* El 67% hombres y el 33% mujeres:

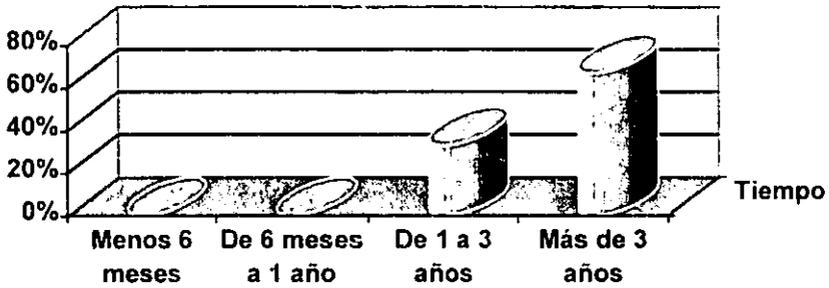


* La edad de los supervisores: 30-40 años (33.33%), 41-50 años (33.33%), Más de 50 años (33.33%).



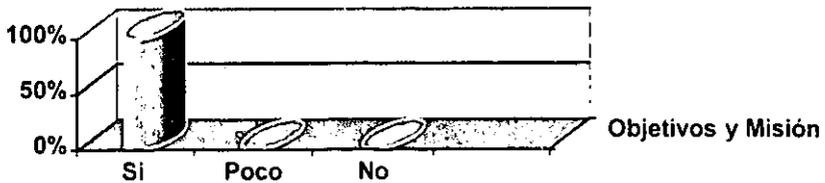
1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el laboratorio?

1-3 años (33%), Más de 2 años (67%).



2. ¿Conoce los objetivos y misión de la empresa?

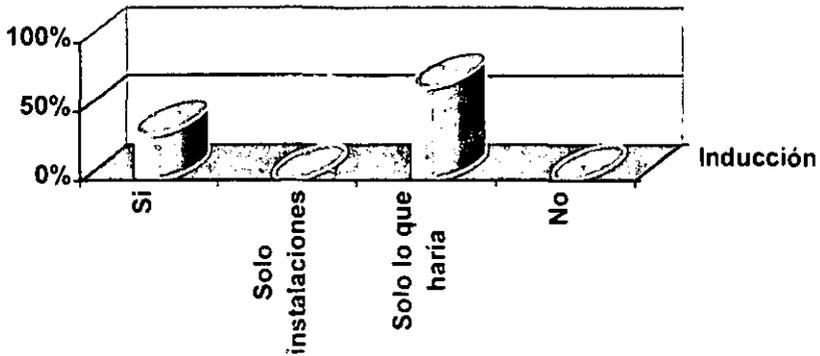
Si (100%).



.....
CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO.
.....

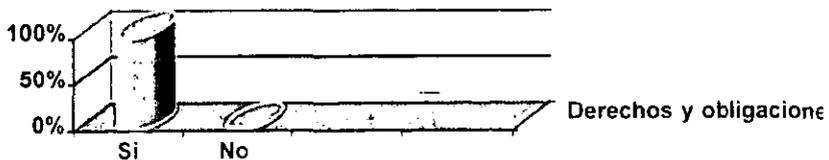
3. Cuando ingreso al laboratorio, ¿le mostraron las instalaciones y le explicaron que era lo que usted iba a hacer?

Si (33%). Solo lo que haria (67%)



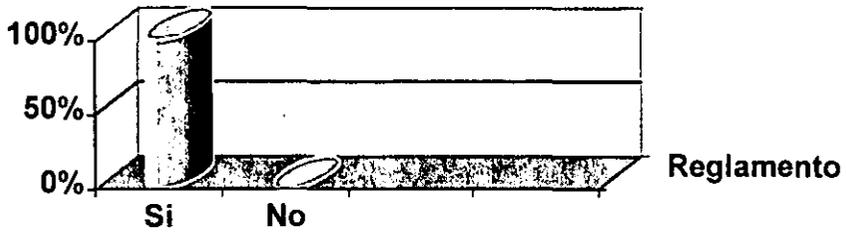
4. ¿Sabe los derechos, prestaciones y obligaciones que tiene trabajando en el laboratorio?

Si (100%).



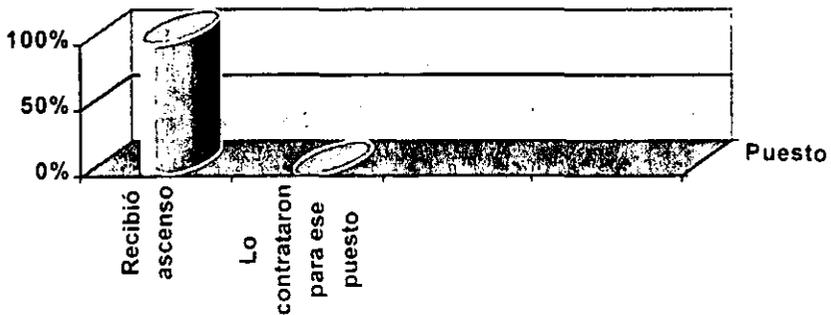
5. ¿Conoce el reglamento del laboratorio?

Si (100%).



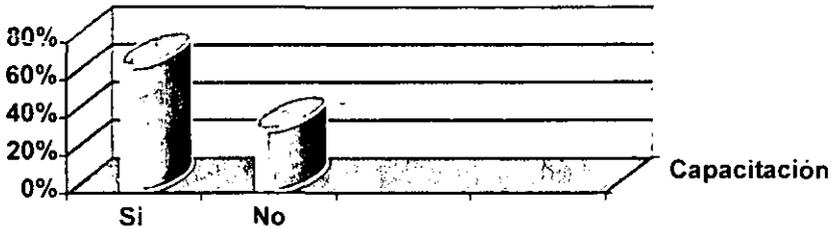
6. En su puesto está porque:

Recibió ascenso (100%).



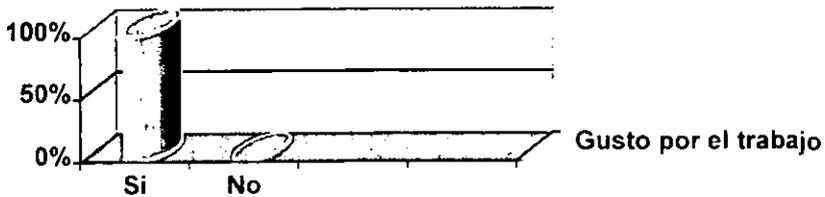
7. ¿Recibió capacitación para su puesto?

Si (67%), No(33%).



8. ¿Le agrada la función que desempeña?

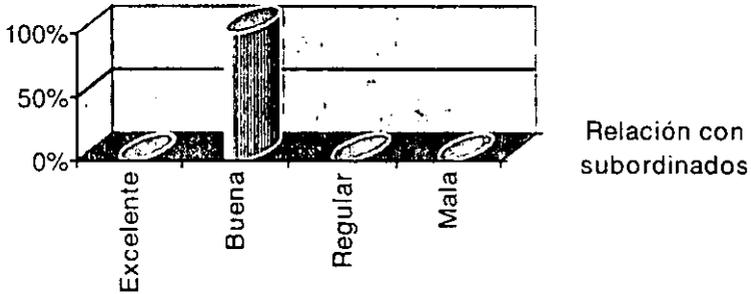
Si (100%).



.....
CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO.
.....

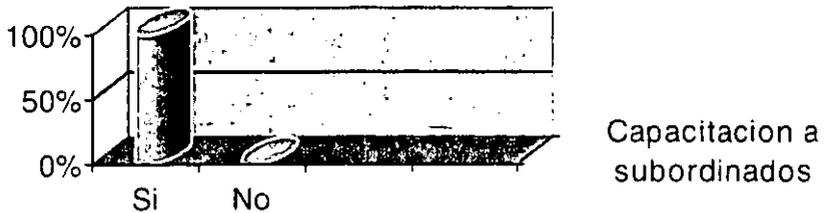
7. ¿Como considera la relación con el personal que tiene a su cargo?

Buena (100%).

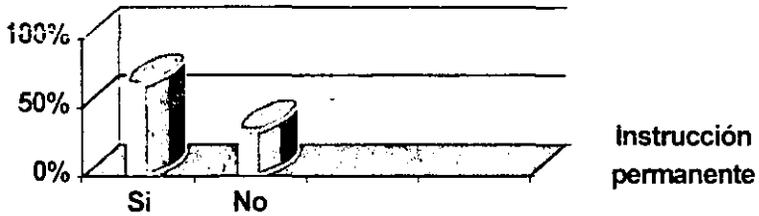


8. Al ingresar los trabajadores, ¿los capacita para desempeñar su trabajo?

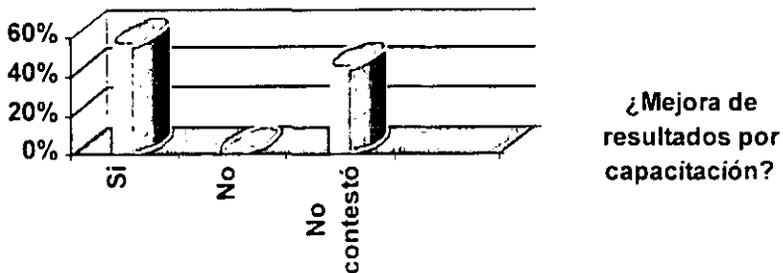
Si (100%).



11. ¿Los instruye permanentemente acerca de las operaciones que realizan?
Si (67%), No (33%).



12. En caso de ser negativas las 2 respuestas anteriores, cree que si recibieran capacitación, ¿podrían mejorar los resultados que se obtienen?
Si (56%), No contestó (44%).



°EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

Para lograr desarrollar un programa adecuado de capacitación y que sea útil para el laboratorio y las condiciones que en él se presentan, se toma como base el enfoque sistemático de 4 fases para un programa de capacitación modelo estructurado por Arthur Sherman mencionado en la página 62 del marco teórico:

Fase 1: Detectar Necesidades de Capacitación:

Con respecto a las necesidades de capacitación, principalmente me enfoco en el análisis organizacional (que identifica los aspectos generales que influyen en la necesidad de capacitación) y en el de tareas (identificación de las actividades que se realizan).

Lo anterior debido a que las condiciones actuales del laboratorio con respecto a las relaciones entre los jefes (superiores) y los trabajadores no son adecuadas por el manejo tan ineficiente e ineficaz con que cuenta el laboratorio tanto en su estructura como en las relaciones interpersonales.

Sobre las tareas realizadas por los trabajadores, no es fácil determinar las actividades que se deben llevar a cabo en un puesto específico por que no existe la descripción de puestos y así aprovechan para que los trabajadores realicen operaciones que no deben desempeñar ellos.

Por carecer en el laboratorio de capacitación, tanto permanente como inductora, se recomienda que todos los trabajadores y personal participen en los cursos de capacitación correspondientes ya que la mayoría de los trabajadores realizan las operaciones sin tener los conocimientos necesarios para optimizar

las actividades. Posteriormente, se analizará y evaluará al personal para impartir la capacitación solo a quién lo necesite o vaya a realizar una nueva tarea.

Fase 2: Diseño del Programa.

a) Objetivos del programa de capacitación:

Objetivo General: Preparar al personal del laboratorio, para que tenga el conocimiento general de las condiciones del mismo y de su puesto para mejorar la productividad, principalmente de los trabajadores de la planta.

Objetivos Específicos:

Dar a conocer las características y funcionamiento del laboratorio por medio de un tipo inducción al personal del laboratorio.

Desarrollar la capacidad de jefes y supervisores para realizar la función de instructor. —

Proporcionar los conocimientos necesarios al personal operativo para que realice sus operaciones correctamente.

Crear una atmósfera adecuada para que los miembros del laboratorio convivan y desarrollen sus actividades y operaciones de la mejor manera posible.

b) Disposición y motivación de la persona:

Para lograrlo, daremos a conocer al personal del laboratorio y sobre todo al personal de la planta, la importancia y las ventajas que traerá consigo el participar en el programa de capacitación (tanto para ellos como para todo el laboratorio en general).

Deben darse a conocer los objetivos del mismo para que los participantes se sientan familiarizados y no vean a la capacitación como castigo o discriminación de sus capacidades para desempeñar su trabajo.

Se les hará comprender que es un beneficio y que contribuirá al mejoramiento de las condiciones y relaciones de trabajo, y al igual ayudará a que los ascensos y promociones sean justas y que se basen en la capacidad de la persona para realizar su trabajo.

c) Principios de aprendizaje:

Debe de estructurarse y darle un desarrollo adecuado a cada uno de los cursos que se impartirán y comprometerse con los objetivos y metas del programa; hay que tomar en cuenta que no todos los individuos son iguales y que aprenden en diferente lapso de tiempo, se debe de practicar lo que se enseñará y sobre todo permitir que los participantes expresen lo que sienten o experimentan en el transcurso del curso y por último, resaltar la importancia que tiene el reconocer su esfuerzo y recompensarlo.

d) Los Instructores:

Por parte de los capacitadores, tenemos que seleccionar al personal adecuado para un buen desempeño. Los miembros del departamento de Recursos Humanos tienen las capacidades y habilidades para llevar a cabo esta

función en algunos de los cursos, además de ser la inducción una de las actividades que deben llevar a cabo.

Por su parte, los jefes y supervisores han recibido capacitación externa en cuanto a manejo de personal y liderazgo por lo que se facilita la labor de instructor, además tienen los conocimientos necesarios acerca de las actividades y operaciones que se realizan en la planta.

Fase 3: Implementar el programa.

El programa constará de cinco cursos:

1. Conocimiento del Laboratorio farmacéutico (tipo de inducción a todo el personal que labora actualmente en el laboratorio).
2. Inducción a personal de nuevo ingreso.
3. Formación de instructores internos.
4. Manejo y operación de máquinas y equipos.
5. Comunicación y relaciones interpersonales.

Los métodos de capacitación por los que se llevará a cabo el programa variarán de acuerdo a cada curso y sus necesidades.

El primer curso es el conocimiento del laboratorio, similar a la inducción de nuevo ingreso, esto con el fin de que el personal se sienta parte del laboratorio y se familiarice con él y con las actividades que se llevan a cabo.

.....**CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO.**.....

El curso de inducción se realizará debido a que no existe tal, y es necesario para que no se origine el mismo conflicto con el personal que ingresará posteriormente.

La formación de instructores, simplemente será para que los jefes y supervisores conozcan los medios por los cuales van a impartir los cursos respectivos de sus áreas.

Al igual, se necesita que se instruya a los trabajadores de la planta sobre los conocimientos y el manejo adecuado del equipo y las máquinas con las que realizan su trabajo, ya que cada quién lo realiza actualmente como cree y puede, lo que ha originado varios accidentes y la inconformidad de los trabajadores.

Por último, la comunicación y las relaciones interpersonales son muy importantes sobre todo en la situación de conflicto que se encuentra actualmente el laboratorio.

Los cursos se impartirán en diversos horarios con el fin de no intervenir en las actividades del laboratorio y que no afecte a todas o varias de las áreas al mismo tiempo por la ausencia de los trabajadores.

Las sesiones no durarán más de 2 horas y sólo se impartirá una sesión por día al mismo personal.

El equipo y material necesarios los proporcionará Recursos Humanos y dentro de lo que disponga el laboratorio (pizarrón, acetatos, proyector, material

.....**CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO.**.....

para los participantes y material para la presentación del contenido de cada curso).

Los lugares y horarios pueden estar sujetos a cambios, a falta de disponibilidad, de exceso de trabajo o circunstancia imprevista, (por lo que el tiempo estimado para su ejecución puede incrementarse).

El costo será mínimo, ya que no se contratará a Instructores, ni se necesitará equipo, instalaciones o algo con lo que no se cuente; solo se invertirá principalmente en el material de cada curso.

El contenido y elementos de cada curso se detallan en los cuadros siguientes:

TÍTULO: 1. CONOCIMIENTO DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO.

DIRIGIDO A: Todo el Personal.

IMPARTIDO POR: Recursos Humanos.

DURACIÓN: 2 horas.

LUGAR: Comedor.

MÉTODOS A UTILIZAR: Exposición.
--

OBJETIVO GENERAL:

- Proporcionar al personal del laboratorio, lo que son y a lo que se dedican para familiarizarse y sentirse miembros del mismo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Hacer que todos aquellos que no recibieron inducción al ingresar al laboratorio tengan conocimiento de sus derechos y obligaciones.

CONTENIDO:

- Presentación del laboratorio (antecedentes, misión, objetivos, procedimientos, políticas, etc.)
- Derechos y obligaciones adquiridas.
- Reglamento que se debe seguir.
- Servicios y prestaciones proporcionados al personal.

NOTAS: Se impartirá por área o departamento. Proporcionar a cada participante el reglamento, objetivos, misión, políticas, etc. del laboratorio.

TÍTULO: 2. INDUCCION.

DIRIGIDO A: Personal de nuevo ingreso.

IMPARTIDO POR: Recursos Humanos (inducción general) Jefe inmediato (inducción al puesto).

DURACIÓN: General 2 horas Al Puesto 4 horas.
--

LUGAR: Comedor y Área de trabajo.
--

MÉTODOS A UTILIZAR: Clase formal – exposición con participación y, Capacitación dirigida.

OBJETIVO GENERAL:

- Presentar y dar a conocer al nuevo miembro de la organización, los elementos necesarios para familiarizarlo con el laboratorio y con su puesto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Iniciar al personal de nuevo ingreso en el laboratorio al que permanecerá para adaptarlo de la manera más fácil y rápida posible.
- Proporcionar las herramientas básicas para que se familiarice con sus actividades y/u operaciones que le corresponda desempeñar.

CONTENIDO:

- a) Inducción General:
 - Presentación de lo que es el laboratorio.

- Derechos y obligaciones adquiridas.
 - Políticas y reglamentos que se deben seguir.
 - Servicios y prestaciones proporcionadas al personal.
 - Visita a las instalaciones.
- b) Inducción al Puesto:
- Conocimiento del área de trabajo.
 - Presentación con las personas que se interrelacionará en su puesto.
 - Conocimiento de las actividades del puesto y de los procedimientos y/u operaciones.
 - Enseñanza de las operaciones y/o actividades que desempeñara y llevará a cabo en su puesto.

NOTAS: Se realizará en cuanto ingrese un nuevo miembro al laboratorio.

TÍTULO: 3. FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS.

DIRIGIDO A: Jefes y Supervisores de área.

IMPARTIDO POR: Recursos Humanos.

DURACIÓN: 6 horas, 3 sesiones de 2 horas cada una.

LUGAR: Comedor.

MÉTODOS A UTILIZAR: Exposición – clase formal con participación;
Estudios de caso y dramatización.

OBJETIVO GENERAL:

- Desarrollar los conocimientos y habilidades de quienes se encargarán de impartir los cursos para mejorar las condiciones de trabajo de la planta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Proporcionar los medios para que logren desempeñar adecuadamente su papel como instructores de sus propios trabajadores.

CONTENIDO:

- Aspectos generales de la capacitación.
- Perfil y características del instructor.
- Métodos existentes para capacitar.
- Elaboración de material a utilizar.
- Forma de evaluar la capacitación.

TÍTULO:	4. MANEJO Y OPERACION DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS.
----------------	--

DIRIGIDO A: Personal operativo de la planta.

IMPARTIDO POR: Instructores Internos (jefes y supervisores).

DURACIÓN: 6 horas, 2 horas teóricas (en una sesión) y 4 prácticas (en dos sesiones).
--

LUGAR: Comedor y Área de trabajo.
--

MÉTODOS A UTILIZAR: Exposición – clase formal con participación y Capacitación dirigida.
--

OBJETIVO GENERAL:

- Proporcionar a los trabajadores los conocimientos teóricos y prácticos acerca del manejo y funcionamiento del equipo y maquinaria de la planta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Dar instrucción teórica acerca del funcionamiento, ventajas y peligros que tienen las máquinas y equipos.
- Llevar a la práctica el conocimiento adquirido, para familiarizarse con las operaciones que deben realizarse y la manera adecuada con la que se llevan a cabo.

CONTENIDO:

- Aspectos teóricos del funcionamiento y operación.
- Ventajas y desventajas.
- Seguridad en el área de trabajo.
- Aplicación práctica de los conocimientos obtenidos.

NOTAS: Se capacitará a los participantes en la maquinaria y equipo relacionada a su área de trabajo.

TÍTULO: 5. COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES.
--

DIRIGIDO A: Personal interesado.

IMPARTIDO POR: Recursos Humanos.

DURACIÓN: 4 horas, 2 sesiones de dos horas cada una.

LUGAR: Comedor.

MÉTODOS A UTILIZAR: Exposición – clase formal con participación, Estudios de casos, sensibilización y dramatización.

OBJETIVO GENERAL:

- Mejorar las condiciones del laboratorio con respecto a la interrelación y trato de los miembros del mismo con el fin de tener una atmósfera laboral adecuada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Resaltar la importancia que tiene la comunicación en todos sentidos para un mejor funcionamiento de las actividades del laboratorio.
- Brindar a los miembros del laboratorio las bases para comprender a todas las personas y aprender a convivir adecuadamente con quienes los rodean.

CONTENIDO:

- Importancia de la comunicación y sus elementos
- Tipos de personalidades existentes.
- Convivencia e interrelación con las personas.

Fase 4: Evaluación del programa de capacitación.

Al finalizar los cursos, se aplicarán cuestionarios a los participantes para evaluar los resultados de los mismos. Al igual, los jefes de los participantes evaluarán el aprendizaje y habilidades adquiridas durante su estancia en el curso para detectar si fue efectivo el mismo comparando las capacidades anteriores y posteriores de cada participante.

Por esto, se tomarán en cuenta para la evaluación del programa de capacitación los criterios 1 y 2 mencionados en las páginas 78 y 79 del marco teórico (Reacción y Aprendizaje).

Recursos Humanos se encargará de llevar la evaluación de los cursos y de los participantes, al igual que su seguimiento que arrojará los resultados del programa dando a conocer el éxito o fracaso de tal, y en su caso, realizar los cambios y/o ajustes necesarios para obtener resultados satisfactorios.

En el anexo 3 se muestra el formato que permitirá la evaluación de los cursos de Formación de instructores externos, Manejo y operación de máquinas y equipos y, en el de Comunicación y relaciones interpersonales.

Obtenida la información se realizará el análisis y las gráficas necesarias para observar los resultados que se obtuvieron por los participantes de los cursos.

El seguimiento como ya se mencionó, también se realizará por parte de Recursos Humanos y se facilitará por medio de las evaluaciones que los jefes

.....**CAPÍTULO 5: CASO PRÁCTICO.**.....

realizarán después de la participación de sus subordinados en los respectivos cursos (el formato se puede observar en el Anexo 4).

El programa de capacitación posteriormente se propone que sea permanente:

La Inducción se aplicara siempre que ingrese un nuevo miembro al laboratorio.

La Formación de Instructores Internos, se llevará a cabo las veces que sean necesarias (cuando cambie la realización de las operaciones o si hay nuevos supervisores).

El Manejo y operación de maquinaria y equipo, se realizará siempre que a un operador se le asignen nuevas operaciones y/o el equipo y las máquinas se reemplacen o sufran cambios en su manejo y operación.

Por último, el curso de Comunicación y Relaciones interpersonales, se impartirá anualmente y participará el personal que así lo desee.

En la siguiente página podemos observar el cronograma del programa de capacitación donde se determinan los tiempos Estimados (**E**) para cada actividad del programa y los Reales (**R**) de la elaboración del mismo.

Se estima un tiempo total de 5 semanas para el programa de capacitación.

.....

CONCLUSIONES.

Al finalizar la realización de este trabajo de investigación, se determinó que el estudiar los conflictos originados dentro de una organización y tomar acciones para corregirlas, ayuda a la mejora de las condiciones en las que se encontraba antes y durante el mismo.

Posterior a la observación y conocimiento de las opiniones de ambas partes integrantes del conflicto, se determina que la situación en la que se encontrará el laboratorio después de la ejecución del programa de capacitación mejorará, ya que:

Se tomaron en cuenta las opiniones del personal afectado.

El personal operativo y en general todo el del laboratorio se sentirá parte de la organización por conocer lo que son y a lo que se dedican.

Lograrán mejorar las condiciones de trabajo, ya que conociendo la adecuada forma de realizar sus actividades y lo que deben y no deben hacer, se verá favorecida la calidad de su trabajo, se evitarán accidentes y se disminuirán los castigos.

Además se observó que las opiniones de operarios y supervisores con respecto a varios aspectos fueron totalmente contrarios, por lo que la comunicación y relaciones entre ellos no ha sido adecuada.

.....

Se inducirá a la adecuada comunicación de los miembros de la organización y a que logren relacionarse de la manera más indicada con las personas que así sea necesario, con el fin de que expresen sus opiniones e inconformidades, para no llegar a originar la continuación del mismo o un nuevo conflicto.

Por último, se espera que el presente material sea de utilidad para todo aquel que desee consultarlo.

—

.....

ANEXOS

ANEXO 1.

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO. TÍTULO CUARTO. CAPÍTULO III BIS: DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES:

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

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

.....
Artículo 153 C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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

Artículo 153 E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso 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.

Artículo 153 F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto: __

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

Artículo 153 G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta,

.....
prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

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

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

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

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

Artículo 153 K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales y actividades, para construir Comités Nacionales de

.....
Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate, y
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

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

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

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

Artículo 153 N. dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

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

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

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

.....
III. No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3° Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

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

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

Artículo 153 T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la identidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión

.....
Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

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

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

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

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

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

Artículo 153 W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento

.....
de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación de carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153 X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo. " (Ley Federal del Trabajo, 2000).

.....

ANEXO 2

FORMATO "A - 1" :

CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES DE LA PLANTA.

Hola: Para conocer su opinión acerca del desarrollo de su trabajo en este laboratorio, le agradecería contestar las siguientes preguntas.

PUESTO: _____

SEXO: Masculino () Femenino () EDAD: _____

Coloque una **X** en la respuesta que considere la mejor opción con respecto a su opinión.

1. ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en el laboratorio?

Menos de 6 meses () De 6 meses a 1 año () De 1 a 3 años ()
Más de 3 años ().

2. ¿Conoce los objetivos y misión del laboratorio (que hace y a qué se dedica)?-

Si() Poco() No().

3. Cuando ingresó al laboratorio, ¿le mostraron las instalaciones y le explicaron que era lo que usted iba a hacer?

Si () Solo me mostraron las instalaciones() Solo me dijeron lo que haría() No() .

4. ¿Sabe los derechos, prestaciones y obligaciones que tiene trabajando en el laboratorio? Si() No ().

5. ¿Conoce el reglamento del laboratorio? Si () No ()

Si su respuesta fue NO: ¿Porqué? _____

6. ¿Le gusta el trabajo que realiza? Si () No ()

¿Porqué? _____

7. Cuando comenzó a trabajar en el laboratorio, ¿ya sabía como realizar su trabajo? Si () Tenia una idea () No ().

8. ¿Recibe la instrucción necesaria para realizar bien su trabajo? (¿le enseñan como hacerlo?) Si () A veces () Nunca ()

Si su respuesta fue NO, ¿le gustaría que al comenzar a trabajar en el laboratorio o en un nuevo puesto, le enseñaran como hacer bien su trabajo?

Si () No ().

9. ¿Realiza operaciones que no conoce o que no corresponden al trabajo que le fue asignado? Si () No () Porqué: _____.

10. ¿Cuántos puestos diferentes ha tenido desde que comenzó a trabajar en el laboratorio? Ha permanecido en el mismo puesto () Ha tenido dos puestos () Han sido tres o más puestos ()

¿Porqué? _____.

11. ¿Tiene que revisar (supervisar) el trabajo de compañeros suyos? Si ()

No () ¿Porqué? _____.

.....

12. ¿Ha recibido promociones o ascensos? Si () No () ¿Cuántas veces? _____.

13. Ha tenido problemas con su supervisor o jefe? Si () Pocos()
No () ¿Porqué? _____.

14. Considera que las condiciones de trabajo son. Excelentes()
Buenas () Regulares() Malas().

15. Para finalizar, ¿desea hacer un comentario extra? _____
_____.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

.....

FORMATO "A - 2"

CUESTIONARIO PARA SUPERVISORES Y/O JEFES DE
LA PLANTA.

Hola: Para conocer su opinión acerca del desarrollo de su trabajo en este laboratorio, le agradecería contestar las siguientes preguntas:

PUESTO: _____.

SEXO: MASCULINO () FEMENINO() EDAD: _____.

Coloque una **X** en la respuesta que considere la mejor opción con respecto a su opinión.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el laboratorio?

Menos de 6 meses() De 6 meses a 1 año ()

De 1 a 3 años () Más de 3 años ()

2. ¿Conoce los objetivos y misión del laboratorio (qué hace y a qué se dedica)?

Si () Poco () No ()

3. Cuando ingresó al laboratorio, ¿le mostraron las instalaciones y le explicaron que era lo que usted iba a hacer?

Si () Solo me mostraron las instalaciones ()

Solo me dijeron lo que haría () No ()

.....

4. ¿Sabe los derechos, prestaciones y obligaciones que tiene trabajando en el laboratorio? Si () No ()

5. ¿Conoce el reglamento del laboratorio? Si () No ()
Si su respuesta fue No: ¿Porqué? _____

6. En su puesto está porque:
Recibió un ascenso () Lo contrataron para ese puesto ()

7. ¿Recibió capacitación para su puesto? Si () No ()
¿Porqué? _____

8. ¿Le agrada la función que desempeña? Si () No ()
¿Porqué? _____

9. ¿Como considera la relación con el personal que tiene a su cargo?
Excelente () Buena () Regular () Mala ()

10. Al ingresar sus trabajadores, ¿los capacita para desempeñar su trabajo?
Si () No () ¿Porqué? _____

11. ¿Los instruye permanentemente acerca de las operaciones que realizan?
Si () No () ¿Porqué? _____

12. En caso de ser negativas las dos respuestas anteriores, cree que si recibieran capacitación, ¿podrían mejorar los resultados que se obtienen?
Si () No () ¿Porqué? _____

.....

.....
13. Para finalizar, ¿desea hacer un comentario extra?

¡ MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

.....

ANEXO 3
FORMATO " B"
EVALUACIÓN DE CURSOS.

Agradecemos su cooperación para que nos brinde su opinión acerca de los siguientes aspectos referentes al curso en el que participo:

Marque con una X la opción que este más de acuerdo con su opinión.

FECHA: _____

NOMBRE DEL CURSO: _____

EDAD: _____ PUESTO: _____ SEXO: _____

1. Tenía el deseo de asistir al curso: Si () Un Poco() No()

2. Me gustó participar en el curso: Si () No() ¿Porqué? _____

3. Los temas que se trataron serán de utilidad para el desarrollo de mi trabajo:
Si me servirán () Me servirán un poco() No servirán para nada ()

4. El curso cumplió con mis necesidades y expectativas que tenía: Si las
cumplió () Las cumplió en parte() No era lo que esperaba ()

5. El instructor dio a conocer los objetivos y contenido del curso:
Si () No ()

6. Tenía la habilidad y los conocimientos necesarios de los temas: Si ()
Más o menos () No ()

7. La atención, trato y puntualidad por parte del instructor fue: Excelente ()
Buena() Regular() Mala()

8. Mantuvo el interés de los participantes y resolvió adecuadamente las dudas:
Si () Mantenía el interés () Solo resolvía las dudas () No ()

9. ¿Se cumplió con los objetivos y contenido del curso? Si, completamente()
Parcialmente() No ()

10. ¿Hubo relación entre la teoría y la práctica del curso? Si () No()

11. ¿El material y el equipo utilizado fue el adecuado? Si () Un poco ()
No, en absoluto ()

12. ¿Qué sugerencias podría proporcionar con respecto a los temas del curso?

13. ¿Qué sugerencias puede proporcionar con respecto al instructor?

14. ¿Qué sugerencias puede hacer sobre el desarrollo general del curso?

.....

15. De lo aprendido en el curso, Lo que será de utilidad en su trabajo es:

16. Lo que será menos útil es: _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



ANEXO 4

FORMATO "C"

CUESTIONARIO PARA SEGUIMIENTO DIRIGIDA A LOS
JEFES INMEDIATOS DE LOS PARTICIPANTES A LOS
CURSOS DE CAPACITACIÓN.

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____	
PUESTO: _____	FECHA: _____
CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ: _____	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____	

1. ¿Considera que las condiciones del participante (habilidades, conocimientos, actitud, etc.) han mejorado después de su estancia en el curso? Si () Mejoró un poco () Casi no mejoró () No mejoró () ¿Porqué? _____
2. ¿Cree que los cursos que se imparten son los adecuados y mejorarán las condiciones en las que se encontraba su área? Si () No () ¿Porqué? _____
3. El desempeño de esta persona: Mejóro con el curso al que asistió () Necesita llevarlo más a la práctica para mejorar () Necesita un poco más de instrucción () Necesita tomar el curso de nuevo () Otro (especifique): _____



.....
4. Mis observaciones y comentarios son: _____

Firma del Jefe

Firma de recepción en
Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA.

- ❖ ARIAS Galicia, L. Fernando y Víctor Heredia Espinoza. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, 1999.
- ❖ ARROYO Martínez, Gerardo. Propuesta de un programa de capacitación al personal de una firma de contadores públicos como medio para mejorar la atención al cliente. Trabajo de seminario de Recursos Humanos para Licenciado en Administración. FES-C. UNAM. México, 1999
- ❖ BAENA, Guillermina y Sergio Montero. Tesis en 30 días. Editores Mexicanos Unidos. México, 1999.
- ❖ BALLINA Ríos, Francisco. Marco teórico para el estudio del conflicto en las organizaciones. Revista Contaduría y Administración N° 187. Octubre - Diciembre de 1997. FCA. UNAM. México, 1997.
- ❖ CASTRO Martínez, Antonio. Eficiencia, eficacia y productividad. Revista Emprendedores N° 55. Enero – Febrero de 1999. UNAM. México, 1999.
- ❖ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Alco. México, 1999.
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. México, 1986.

-
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. México, 2000.
 - ❖ DAVIS, Keith y John W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México, 1991.
 - ❖ DROVETTA, Mabel Susana y Horacio Mario Guadagnini. Diccionario de Administración y Ciencias afines. Editorial Limusa Noriega Editores. México, 1995.
 - ❖ GARCÍA Cantú, Alfonso. Productividad y reducción de costos. Editorial Trillas. México, 1995.
 - ❖ HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de Administración. Editorial Interamericana. México, 1987.
 - ❖ KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Administración I. Editorial Mc Graw Hill. México, 1998.
 - ❖ KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Administración, una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. México, 1998.
 - ❖ Ley Federal del Trabajo. Ediciones Delma. México, 2000.
 - ❖ LÓPEZ Gutiérrez, Carolina. Diseño de un programa estratégico de capacitación para una organización del giro hotelero. Tesis de Licenciado en Administración. FES-C. UNAM. México, 1999.

-
- ❖ PROKOPENKO, Joseph. La gestión de la productividad. Editorial Limusa Grupo Noriega Editores. México, 1991.
 - ❖ REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Segunda Parte. Editorial Limusa. México, 1982.
 - ❖ REZA Tiosino, Jesús Carlos. El ABC del administrador de la capacitación. Editorial Panorama. México, 1995.
 - ❖ RUE, Leslie y Lloyd Byars. Administración, teoría y aplicaciones. Editorial Alfaomega. México, 1994.
 - ❖ RUEDA Peiro, Isabel. Efectos de la política neoliberal sobre las empresas mexicanas. Revista de Contaduría y Administración N° 186. Julio – Septiembre de 1997. FCA. UNAM. México, 1997.
 - ❖ SHERMAN, Arthur y otros. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson editores. México, 1999.
 - ❖ SILICEO A., Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa Grupo Noriega Editores. México, 1995.
 - ❖ TAWFIK, Louis y Alain M. Chauvel. Administración de la producción. Editorial Mc Graw Hill. México, 1992.
 - ❖ VELÁZQUEZ Mastretta, Gustavo. Administración de los sistemas de producción. Editorial Limusa Grupo Noriega Editores. México, 2000.