

67



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**"RECURSOS HUMANOS
PROPUESTA PARA GENERAR EQUIPOS DE TRABAJO
AUTODIRIGIDOS EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA
DEL VALLE DE MEXICO PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD"**

296397

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

SANDRA MARTINEZ FLORES

ASESOR: M. A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

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:

"Propuesta para generar Equipos de Trabajo Autodirigidos en una Institución
Educativa del Valle de México para incrementar la Productividad".

que presenta la pasante: Sandra Martínez Flores

con número de cuenta: 9325876-0 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 15 de junio de 2001

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

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A Dios

Gracias Señor, por permitirme terminar mi carrera, y por estar conmigo a lo largo de mi vida, Te Amo.

A mis Padres

Gracias por guiarme, apoyarme y sobre todo por amarme y permitirme estudiar una carrera. Este trabajo se los dedicó por su gran esfuerzo y la confianza que han depositado en mí. Los quiero mucho.

A mis Abuelitos

Gracias por amarme, por darme consejos, y por estar apoyándome siempre.

**A mis amigos Aideé, Gisela,
Cynthia, Omar, Arturo, Emmanuel y
Leticia.**

*Por que con ellos compartí
momentos importantes de mi vida,
porque siempre me apoyaron,
cuando los necesite, y son los
mejores amigos que he tenido,
Gracias.*

**A la Universidad Nacional
Autónoma de México**

*Gracias por darme la
oportunidad de ser
universitaria, y sentirme
orgullosa por ello.*

**A la Facultad de Estudios
Superiores Cuautitlán**

*Gracias por brindarme la oportunidad,
de aprender y adquirir conocimientos,
en mi carrera universitaria.*

A mi asesor

*Gracias por tu apoyo, y por compartir
conmigo tus conocimientos,
por dedicarme tiempo y por ayudarme
para poder realizar este trabajo*

A mis Coasesores

*Gracias por apoyarme, y compartir
sus conocimientos conmigo para la
realización de este trabajo*

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los resultados alcanzados rara vez son producto del talento de un solo individuo, cada persona esta influida por la actitud, la acción de los jefes y compañeros.

En la medida en que esta influencia sea positiva, propiciará la colaboración y la creatividad de sus miembros para ser más productiva.

Hoy en día, la cultura individualista ya no funciona, pero desafortunadamente es la que predomina en la mayoría de las organizaciones y esta no es la excepción.

Existe un ambiente laboral que impide, que el empleado se desarrolle plenamente y como consecuencia su trabajo no contribuye a alcanzar los niveles de productividad deseados.

Esto debido a que no se dirige el esfuerzo en conjunto de empleados hacia un objetivo específico, sino que cada quien lleva a cabo sus actividades laborales sin importar el de los demás. **¿El generar equipos de trabajo autodirigidos permitirá incrementar la productividad?**

OBJETIVO GENERAL

Implementar un programa de capacitación que permita generar equipos de trabajo autodirigidos para incrementar la productividad

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar si los equipos de trabajo autodirigidos elevan la productividad
- ✓ Implementar un programa de capacitación de equipos de trabajo autodirigidos

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad no sólo es importante implementar tecnologías nuevas, ya que debido a los cambios que se están dando, surge la necesidad de darle énfasis al factor humano que es el recurso más importante de cualquier empresa porque es por medio de ellos que la organización alcanza sus objetivos.

Ahora bien, al implementar equipos de trabajo autodirigidos, nos permitirá explotar las capacidades del personal, con lo cual se elevara el rendimiento y también su confianza para que puedan tomar decisiones.

Al factor humano no se le ha puesto la atención adecuada dentro de la institución, y se le ve simplemente como un recurso más de esta, siendo que es el que puede lograr que la institución crezca y aumente su productividad.

HIPÓTESIS

H1= Al generar equipos de trabajo autodirigidos se incrementará la productividad

H0= Al generar equipos de trabajo autodirigidos no se incrementará la productividad

ÍNDICE

Dedicatorias y Agradecimientos	I
Protocolo	IV
Introducción	XI
CAPÍTULO 1	
EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS	
1.1. Concepto	2
1.1.2.Importancia de los Equipos de Trabajo Autodirigidos	5
1.1.3.Requisitos de la gerencia para el respaldo a la formación de equipos de trabajo.	7
1.1.4.El Liderazgo en los Equipos de Trabajo	10
1.1.5.Conflictos en los Equipos de Trabajo	12
1.1.6.Ventajas de los Equipos de Trabajo Autodirigidos	14
1.2. Concepto de Comportamiento Organizacional	16
1.2.1.Modelos del Comportamiento Organizacional	17
1.2.1.1.Modelo Autocrático	18
1.2.1.2.Modelo Paternalista	18
1.2.1.3.Modelo de Apoyo	19
1.2.1.4.Modelo de Cooperativo	19

CAPÍTULO 2

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

2.1. Concepto de Capacitación	22
2.2. Concepto de Programa	23
2.3. Importancia de la Capacitación	24
2.4. Tipos de Capacitación	25
2.5. Enfoque Sistemático de la Capacitación	27
2.5.1. Detección de Necesidades de Capacitación	28
2.5.2. Diseño del Programa de Capacitación	30
2.5.2.1. Objetivos del programa	32
2.5.2.2. Contenido del programa	33
2.5.2.3. Selección de medios y material	34
2.5.2.4. Selección de métodos y técnicas	35
2.6. Ejecución del programa de Capacitación	38
2.7. Evaluación del programa de Capacitación	40

CAPÍTULO 3

PRODUCTIVIDAD

3.1. Concepto	42
3.2. La función de la Productividad	44
3.3. Factores Para medir la Productividad según García Cantú	45
3.3.1. Factor Capital	46
3.3.2. Factor Gente	46
3.3.3. Factor Tecnología	47

3.4. Medición de la Productividad	48
3.5. Acciones Inmediatas hacia la Productividad	49
3.6. Barreras de la Productividad	50
3.6.1. Barreras de la Productividad según Castañeda	55

CAPITULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1. Antecedentes de la Institución	58
4.2. Situación Base	64
4.3. Diagnóstico	65
4.4. Propuesta	66
4.4.1. Detección de Necesidades de Capacitación.	67
4.4.2. Resultado Obtenidos de la Investigación de Campo	69
4.4.3. Resultados Obtenidos por Observación Directa	71
4.4.4. Diseño del Programa	72
4.4.4.1. Selección de medios y material	76
4.4.4.2. Selección de métodos y técnicas	77
4.5. Ejecución del Programa	78
4.6. Evaluación del Programa	79
Conclusiones	81
Anexo	84
Bibliografía	91

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se hablará de la importancia que tiene la formación de equipos de trabajo autodirigidos, ya que por medio de estos se puede alcanzar los objetivos organizacionales.

Los constantes cambios que el país ha sufrido en la actualidad requiere de empezar a cambiar nuestra forma de administrar al factor humano y de darle vital importancia a esté.

El trabajo en equipo, es una ruta esencial para llevar a cabo las cosas, en la actualidad para que una organización sea exitosa, los gerentes, los supervisores y los empleados deben trabajar juntos para incrementar la productividad y alcanzar los niveles de satisfacción del cliente.

Hacer un buen trabajo es una orden difícil de cumplir, ser un buen comunicador, trabajar bien con los demás y tomar medidas para asegurar la calidad y la satisfacción del cliente son parte de su nuevo papel.

Cumplir con las exigencias de este nuevo papel requiere tiempo, energía y motivación. También se requiere habilidades algunas de ellas pueden estar más allá de las que se han utilizado.

Por lo que en el primer capítulo, se hablará de los equipos de trabajo autodirigidos, su concepto, importancia, así como los requisitos que debe tener una gerencia para formar estos equipos, sus ventajas, conflictos, también se menciona dentro de este capítulo, el comportamiento organizacional, conceptos y modelos.

En el segundo capítulo, se menciona concepto de capacitación, concepto de programa, importancia de la capacitación, los tipos que existen de ésta, enfoque sistemático de la capacitación, detección de necesidades de capacitación, diseño del programa, ejecución, y evaluación de éste.

En el tercer capítulo, se hablará de la productividad, concepto, función, factores para medirla que son: capital, gente y tecnología, medición, acciones inmediatas, barreras, con el fin de dar a conocer que tan importante es para las empresas que sus empleados eleven su productividad en las labores diarias.

En el cuarto y último capítulo, se hablará de los antecedentes de la institución, situación actual o base, diagnóstico y propuesta que se hace a la institución, para la solución de problemas, y el incremento de la productividad.

CAPÍTULO 1
EQUIPOS DE TRABAJO
AUTODIRIGIDOS

1.1. CONCEPTO

Iniciaremos nuestro primer capítulo hablando de los equipos de trabajo autodirigidos, para lo cual veremos el siguiente concepto:

“Es un equipo de trabajo que se desenvuelve en varios grados de autonomía y sin un gerente visible, celebrando contratos para asumir la responsabilidad de la gerencia, además de realizar sus tareas específicas”(Hickf,1999)

Por lo anterior, podemos decir, que estos equipos van a dirigirse así mismos, en donde el gerente se incluirá formando parte del equipo, para realizar las tareas, incrementar la productividad, y obtener resultados satisfactorios en las organizaciones.

En un equipo de trabajo funcionando a plenitud, el control viene de dentro del equipo más que de afuera. Se dirigen por sí mismos, todos ellos tienen que rendir cuentas a alguien. Los gerentes están visibles en varios grados, dependiendo del origen y propósito del equipo de trabajo autodirigido.

Los equipos de trabajo desempeñan también, un importante papel en las relaciones con el contexto ya que su formación interdisciplinaria e integración organizacional variada, le permite conocer con más detalle tanto las necesidades de los clientes, proveedores, autoridades, empresas análogas y demás agentes del medio ambiente que de una u otra manera la influyen o impactan.

Los administradores no pueden ser capaces en todas estas áreas y por lo tanto deben confiar en el trabajo en equipo.

Un equipo no es solo una cantidad de personas. Es una máquina que opera como entidad completa, utilizando varios componentes y partes. En el equipo, estos componentes son las personas. Los miembros de un equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo.

Para administrar eficazmente un equipo, usted debe equilibrar entre delegación de poder y colaboración. Utilizando las ideas y los sentimientos en vez de reprimirlos, usted y los miembros del equipo deben aprender el arte de la comunicación directa.

El trabajo en equipo es y ha sido, a través del tiempo, un elemento valioso para toda clase de organización. Su probada vigencia justifica, hoy más que nunca, el que se le considere como un recurso diferencial clave para obtener resultados óptimos en las condiciones actuales.

Trabajo en equipo significa suma de voluntades, de esfuerzos, de intelectos, de sensibilidades, de habilidades. En pos del desarrollo integral de proyectos o labores en los que estemos inmersos.

Si se piensa lo que hace un equipo, es posible ver que existen dos lados:

Un lado es, **“lo que se hace”**: las actividades que las personas realizan para alcanzar los objetivos. Estas actividades muchas veces se tratan de habilidades específicas como planeación, ventas o hacer otras cosas; y los miembros del equipo siguen funcionando aún si éste deja de estar en el mismo

lugar y ocasión. Entonces, el equipo necesita una mezcla de habilidades específicas.

El otro lado es, "cómo se hace": el proceso que el equipo utiliza para funcionar de manera adecuada. Necesita que alguien supervise las reuniones y se asegure que son dirigidas con eficacia, que elimine los detalles, aunque otra persona tenga una amplia visión y algunas ideas nuevas y brillantes. El problema es que nadie tendrá todas estas cualidades.

Un parámetro fundamental de un equipo se encuentra en la capacidad de sus miembros de decir lo que piensan o sienten, sin humillar a los demás o ser humillados. Esto es difícil, pero elimina una gran cantidad de las tendencias normales que las personas tienen cuando trabajan en una organización.

Un equipo utiliza métodos, técnicas y procedimientos que se ajustan al tipo adecuado de liderazgo, el clima de honestidad, confianza y la aceptación de un rango de habilidades y papeles complementarios.

Los equipos sólo permanecen así si vigilan y revisan lo que hicieron y hacen como un medio de alcanzar la mejora continua. Permanecer eficaz en un mundo cambiante significa que se trata de una pregunta que se debe hacer con regularidad y frecuencia.

La meta más importante del trabajo en equipo es la obtención de resultados, sin embargo, para que esto suceda, se requiere que el equipo tenga metas claras, que los miembros colaboren y lleguen a un consenso, que haya disponibilidad de recursos y que exista una gran coordinación y comunicación.

1.1.2.IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS

Según Roberth Hickf y Diane Bone hoy día, las organizaciones buscan formas responsables para reducir los gastos y aumentar el rendimiento. Tienen que ser más innovadoras para poder sobrevivir, especialmente encontrando maneras creativas para usar el talento de sus empleados.

El mayor recurso de una organización son sus empleados.

Cada día se da a los empleados más derechos de propiedad y autonomía en las organizaciones, pues éstas han comprobado que trabajan duro y necesitan menos supervisión cuando ellos mismos controlan sus trabajos y tienen mayor libertad para escoger como hacerlos. Estadísticas recientes indican que las organizaciones fomentan la participación de los empleados muestran un aumento de productividad de un 30% o más.

Los trabajadores que participan en equipos de trabajo autodirigidos muestran una mayor motivación, aumento del valor de sí mismos y más orgullo en la labor a realizar.

Los equipos de trabajo autodirigidos se "corrigen a sí mismos" rápidamente.

Las organizaciones que miran hacia el futuro dan énfasis a la calidad. Ellas necesitan un personal experimentado que pueda realizar varias labores y respondan rápidamente a los cambios.

Los equipos identifican los problemas y los corrigen con rapidez. Según las organizaciones eliminan estratos en sus gerencias y cuerpos administrativos para aumentar el rendimiento de sus gastos y mejorar sus comunicaciones.

Los equipos de trabajo proveen la fuerza de trabajo de hoy como un medio de autoexpresión.

Las personas inteligentes desean un enriquecimiento psicológico y poder controlar sus propias vidas. Una queja común entre los empleados es que se sienten frustrados por no poder cumplir con las necesidades organizacionales, porque la gerencia erige demasiadas barreras.

Los equipos de trabajo autodirigidos, dan oportunidades para que las personas pongan sus cartas sobre la mesa y asuman la responsabilidad de sus actos. Ellos son una forma lógica de agrupar a las personas que quieren quedarse en la organización, pero dan valor al trabajo creativo.

1.1.3. REQUISITOS DE LA GERENCIA PARA EL RESPALDO A LA FORMACIÓN DE EQUIPOS (Hickf,1999).

El respaldo de la gerencia es un factor vital para el éxito de los equipos de trabajo autodirigidos, ya que sin él fracasara cualquier tipo de programa.

El respaldo quiere decir que la gerencia reconoce la necesidad de los equipos de trabajo y considera valiosas sus contribuciones; también significa que la gerencia esta dispuesta a patrocinar los equipos y se compromete a ayudarlos para que tengan éxito.

1.Establecer metas claras.

La mayor contribución de la gerencia a los equipos autodirigidos es establecer metas y expectativas. Debe hacer participar en sus metas a los miembros de sus equipos en forma abierta y libremente. Estas metas deben estar expresadas por escrito.

Debe existir un acuerdo por escrito en el que se establezcan todas las expectativas relacionadas con el establecimiento, operaciones, procedimientos, reglas básicas, administración de salarios e incentivos, etc.

Un acuerdo por escrito provee los medios para aclarar aquellas áreas en que la conformidad es vital para lograr el éxito.

2. Mostrar buena voluntad.

La voluntad requiere actuación. La gerencia debe mostrar con sus acciones (no sólo con palabras) que están dispuesta a respaldar a los equipos de trabajo y sus actos.

La gerencia expresa su buena voluntad ayudando a establecer al equipo a otorgar el nivel de autonomía para el cuál está listo, y en aquellos casos en que no hay un gerente, a encontrar un patrocinador.

3. Proteger contra los obstáculos de políticas.

Los equipos de trabajo fuerzan hacia abajo el poder dentro de la jerarquía organizacional, lo cual podría ser una amenaza para los intereses creados.

Pudiera haber algunos que sienten que están perdiendo el poder al tomar decisiones; este sentimiento de amenaza pudiera crear obstáculos y barreras políticas.

Los patrocinadores ayudan a proteger a los equipos de las tormentas políticas, por lo tanto deben saber lo suficiente, y tener el conocimiento y el poder para desempeñar ese papel.

4. Adquirir recursos.

Los equipos de trabajo nuevos quizá puedan necesitar recursos más allá de los requeridos normalmente para hacer sus trabajos; dichos recursos pudieran

comprender un adiestramiento adicional, servicios de asesoramiento, equipos, personal administrativo trabajando en tiempo parcial, etc.

5. Ofrecer retroalimentación.

Toda unidad funcional necesita retroalimentación, particularmente con un proceso nuevo.

Es necesario que los patrocinadores sirvan como fuentes confiables y continuas de información en lo que se refiere a la ejecución y progresos del equipo, desde el punto de vista de la gerencia. Esta retroalimentación ayuda a los equipos a que se corrijan a sí mismo según procede.

6. Permitir un tiempo para el proceso.

Los procesos de los equipos autodirigidos tienen, muchos requisitos así es que es necesario darles tiempo para ver sus resultados. Los miembros de los equipos deben establecer procedimientos para completar las tareas, manejar funciones administrativas y trabajar juntos eficientemente.

Hasta deben adaptarse a sus propias decisiones. La gerencia debe reconocer el proceso sin esperar resultados inmediatos.

Los puntos anteriores los debe cumplir la alta gerencia, ya que es la que se va a encargar de dirigir a los equipos.

1.1.4.EL LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Mencionaremos algunos conceptos de liderazgo, para su comprensión:

“Es un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización” (Kreitner, 1997).

“Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas” (Koontz,1998).

Por lo anterior podemos decir que liderazgo es: Un proceso por medio del cuál se lograrán los objetivos organizacionales.

Las organizaciones de estos tiempos, más que el líder solitario e indispensable, requieren de directivos que desarrollen equipos de trabajo, que tengan la habilidad de transferir responsabilidades a los demás.

El líder eficaz de un equipo es parte de esté y no alguien que permanece a un lado, estableciendo reglas o actuando como autócrata.

El liderazgo es algo que los demás depositan en alguien. Si se observa la organización y se detecta a los líderes, de manera inevitable se descubrirá que no son las personas en la cúspide.

De modo que los líderes no deben ser los gerentes, y muchas veces no lo son. Pero los gerentes necesitan ser líderes, sino por otra razón que por hacer que los equipos sean dirigidos en lugar de manejados.

Liberar el potencial de los demás miembros del equipo es el centro de papel de cualquier líder eficaz y esto depende de la confianza, honestidad, apertura y respeto, en ambas direcciones.

Quizá existan algunos tipos de líderes innatos, que parecen capaces de hacer que las personas sigan su liderazgo, en apariencia sin esfuerzo. Sin embargo, la mayoría de ellos han trabajado al respecto.

Ser el tipo de líder que pueda obtener lo mejor de un equipo significa trabajar en el estilo y enfoque propios. Esto significa dejar perder el control y compartir la autoridad, así como el éxito y el fracaso.

El nuevo líder debe empezar por conocer las características de los equipos de trabajo a dirigir, involucrarse en su problemática y aspiraciones, predicar con el ejemplo: exigimos puntualidad, seamos puntuales; capacitación, capacitémonos.

Es más fácil imitar que entender. Es necesario entender el liderazgo como un comportamiento ejemplar en la organización; promover un comportamiento, una actitud, basados en valores de naturaleza esencialmente humana: respeto, honestidad, compromiso, espíritu de equipo, actitud de servicio.

El proceso de cambio, necesita contar con trabajadores y directivos que no tengan temor y miedo a opinar, participar y discernir. Esto no podrá ser posible si en las empresas se sigue administrando mediante el temor: los directivos usan su poder para intimidar a sus subalternos, y esto a su vez reproducen el esquema para imponerse a los trabajadores y empleado por métodos coercitivos.

Los directivos del nivel medio y los trabajadores que se desenvuelven en un medio donde el esquema de dirección es el temor, sentirán desanimo, no se comunicarán, no asumirán riesgos, el trabajo en equipo será improductivo.

El liderazgo demanda información de lo que realmente ocurre en la organización. Los administradores que no salen nunca de su oficina y que dependen por completo de canales formales de comunicación se exponen a recibir exclusivamente información favorable de sus subordinados.

Para vencer este aislamiento, deben contemplar los canales formales de comunicación con canales más informales.

1.1.5. CONFLICTOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS

El conflicto implica un desacuerdo entre individuos en cuanto a la asignación de recursos, o un choque entre metas, status, ideas, valores, actitudes, comportamientos, percepciones o personalidades.

Los conflictos no solo se presentan como surgen entre individuos aislados o entre equipos, sino también dentro de ellos. Gran parte de los conflictos surgen por la forma en que comunicamos nuestros anhelos, necesidades y valores de los demás.

Según Maddux, el conflicto se puede tomar desde dos puntos de vista:

a)DAÑINO.- El conflicto se vuelve malsano cuando trata de evitarse o se enfoca como una situación de ganar o perder. Surgen las rencillas, se interrumpe la comunicación, se deteriora la confianza y el respaldo mutuos, aparece la hostilidad, ocasionando que la productividad disminuya o desaparezca; a veces es imposible reparar los daños resultantes.

b)SALUDABLE.- El conflicto es saludable cuando lleva a las partes a explorar nuevas ideas, probar sus posiciones y creencias. Cuando el conflicto se trata en forma constructiva, puede motivarse a la gente a una mayor creatividad, generando mejores resultados en el trabajo.

Muchos de los conflictos se podrían resolver si las partes involucradas toman la disputa desde el punto de vista de la otra persona (empatía). La empatía no significa estar de acuerdo con la otra persona, consiste en comprender porque la otra persona habla o actúa de tal manera.

La negación es un proceso de comunicación muy importante que nos ayuda a resolver o manejar todo tipo de conflictos, de manera conjunta, más efectiva y satisfactoria para las partes involucradas.

1.1.6. VENTAJAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS

Según Hickf, estudios recientes muestran que la satisfacción del empleado es mayor en el equipo de trabajo autodirigido que en las relaciones tradicionales entre el empleado y gerente.

Los empleados de hoy esperan un ingreso razonable, pero también un "ingreso psíquico", derivado de la satisfacción de su trabajo.

Este pago psicológico adquiere cada vez mayor importancia según la nueva generación alcanza la edad para trabajar. Aunque este equipo bien educado tiene grandes expectativas de logros personales, lamentablemente enfrenta un "aplastamiento" organizacional, que cada vez deja menos posiciones disponibles dentro de la alta gerencia en donde ellos pueden usar su talento.

A pesar de ello, la nueva generación busca el reto, la responsabilidad y la sensación "de hacer algo diferente".

Las enfermeras, contadores, administradores y empleados de servicios públicos, todos piden que sus trabajos les ofrezcan no sólo los medios para vivir decentemente sino también oportunidades para crecer y tener más poder. La adjudicación de poder es la moneda del ingreso psíquico. Los empleados tienen un mayor sentido de sus propios valores al hacer un trabajo.

El aumento de la estimación propia es un motivador importante, pues nos da valía como seres humanos. Nos hace decir: "¡somos importantes, somos valiosos, somos competentes!".

Al aumentar la satisfacción del empleado, las organizaciones recogen las ventajas de los equipos de trabajo autodirigidos. Si no lo hicieran no habría razón alguna, en primer lugar, para poner en práctica estos equipos.

Enunciaremos una lista de las ventajas que puede lograr la formación de equipos de trabajo autodirigidos:

- ✓ Aumento en la satisfacción del empleado
- ✓ Mayor Productividad
- ✓ Dedicación al trabajo
- ✓ Compromiso con la organización
- ✓ Aumento del esfuerzo personal hacia las metas fijadas
- ✓ Motivación a través de la presión de los iguales más que las órdenes de superioridad
- ✓ Mejor comunicación entre empleados y gerentes
- ✓ Proceso más eficiente de toma de decisiones.
- ✓ Costos de operación reducidos
- ✓ Una organización más rentable.
- ✓ Menos necesidad de intervención de las gerencias.

1.2. CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento Organizacional, es quien ve el desenvolvimiento de una organización.

Dirigir un grupo de empleados y obtener de ellos un máximo desempeño requiere comprender y predecir el comportamiento de las personas, ya que los individuos difieren de sus acciones o comportamiento.

El comportamiento de un grupo de empleados no puede comprenderse sumando las acciones de cada individuo, ya que estos, en un ambiente de grupo se comportan de manera diferente a los individuos que actúan solos.

El comportamiento de los empleados que un gerente debe comprender y predecir, es entre otros:

- La productividad;
- el ausentismo;
- la rotación de personal y,
- la satisfacción del personal.

Lo anterior se puede lograr a través del comportamiento organizacional, cuyo concepto es presentado por algunos autores como sigue:

"El comportamiento es toda actividad del organismo como unidad, que cuentan con una función integradora". (Arias, 1998).

"Es el estudio de las acciones de las personas en su trabajo". (Robbins, 1996).

"Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones "(Davis, 1993).

Analizando las definiciones anteriores podemos decir, que el comportamiento organizacional, son las actitudes que tiene cada individuo dentro de su organización.

1.2.1.MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El modelo que un gerente tiene principalmente esta formado por ciertas suposiciones que tiene acerca de las personas y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones.

Los cuatro modelos que principalmente se observan son:

- Autocrático
- Paternalista (de custodia)
- De Apoyo
- El cooperativo o de congestión

1.2.1.1. MODELO AUTOCRÁTICO

Se basa en el poder, los que controlan deben de tener el poder para exigir, lo que significa que si un empleado no obedece las ordenes, será castigado. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las personas a quienes se aplica.

La gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus ordenes.

Supone que los empleados deben ser persuadidos y presionados para que desarrollen sus trabajos, y que está es tarea de la administración. (Davis, 1993).

Este modelo todavía es muy frecuente, sobre todo en organizaciones muy pequeñas, con lo cuál afectan un crecimiento de la organización.

1.2.1.2. MODELO PATERNALISTA O DE CUSTODIA

Fue estructurado a medida que se empezó a estudiar a los empleados y se reconoció que aunque estos no protestaban en el modelo autocrático, era obvio que abrigaban sentimientos de protesta, estaban llenos de sentimientos de inseguridad, frustración y agresividad en contra de sus patrones.

Es así como el modelo de custodia favorece la dependencia del empleado respecto a la organización (Davis, 1993).

1.2.1.3. MODELO DE APOYO

Según Ransis Likert "El liderazgo y otros procesos de la organización deben de ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y relaciones con la organización, cada miembro podrá, a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, considerar la experiencia como un apoyo y como algo que le permite desarrollar y conservar sus sentidos de valor e importancia personales".

El modelo de apoyo depende del liderazgo, en lugar de hacerlo del poder o del dinero. El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos si se oponen a las necesidades de la organización, sino que se tornan así debido a un clima adecuado de apoyo a su trabajo.

1.2.1.4. MODELO COOPERATIVO O DE CONGESTION

Este modelo se relaciona con un grupo de personas con una finalidad común, es un concepto de equipo, existe una relación de contingencia en el modelo tiende a ser más eficaz con el trabajo no programado, un ambiente intelectual y mucha libertad en el trabajo.

Requiere que la dirección cree una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, el resultado es que ellos se sientan necesarios y útiles, por lo que es más fácil aceptar y respetar los papeles gerenciales en la organización.

MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**DAVIS KEITH**

	AUTOCRATICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIADO
El modelo depende de:	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad
Orientación gerencial	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de equipo
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
Resultado Psicológico	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades del empleado	Subsistencia	Mantenimiento	De más alto orden	Autoactualización
Resultado del desempeño	Mínimo	Cooperación Pasiva	Impulsos desesperados	Entusiasmo Moderado

CAPÍTULO 2
PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN

2.1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Enunciaremos algunos conceptos de diversos autores para su comprensión:

“Capacitación es acrecentar la destreza y habilidad de los empleados de una organización”(Rodríguez, 1999).

“Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”(Galicia, 1998).

“El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cuál las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2000).

Al analizar las definiciones de los diversos autores podemos decir que la capacitación, es un proceso por medio del cuál los empleados desarrollarán sus conocimientos, habilidades y actitudes para poder realizar eficientemente su trabajo y alcanzar los objetivos establecidos de la institución.

La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cuál se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias.

2.2. CONCEPTO DE PROGRAMA

Enunciaremos, algunos conceptos de diversos autores para su comprensión:

“Es la parte de un plan que contiene en términos de tiempos y recursos, y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuarán en relación con los empleados de un mismo puesto o categoría ocupacional” (Reza, 1995).

“Proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño actual en el trabajo” (Stoner, 1994).

Por lo anterior, podemos decir, que los programas de capacitación son actividades que se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, considerando el tiempo y lugar.

La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente: ellos necesitan aprender nuevas habilidades, y como su motivación seguramente es alta, puede familiarizarse con relativa facilidad con las habilidades y el comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto.

2.3. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Según Rodríguez Valencia, la capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los equipos, dentro de la organización.

Casi todas las organizaciones progresistas invierten una gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no le dedican la atención debida. Este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación.

Tanto el sector privado como público y otros segmentos de nuestra sociedad, están dando más y más importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar los recursos humanos.

La importancia de la capacitación radica en que ésta:

- a) **Ayuda a la organización.** Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
 - b) **Ayuda al individuo.** Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
 - c) **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.** Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.
-

2.4. TIPOS DE CAPACITACIÓN

Según Rodríguez Valencia, siguiendo el ejemplo de educación tradicional, el tipo más obvio de capacitación es la clase. Cuando la administración superior considera la clase de suficiente importancia, permite a los empleados tomarla en horas de trabajo.

La capacitación en clase fuera del trabajo, se puede tomar en escuelas cercanas, o por sociedades profesionales o institutos de enseñanza. En las últimas décadas han surgido empresas privadas, dedicadas al negocio de impartir cursos para la industria, el comercio y las organizaciones de servicio.

La gerencia de personal y más específicamente su departamento de capacitación, es la encargada de administrar los diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de organización y de las disposiciones legales en esta materia.

Los tipos de capacitación son:

1.Capacitación para el trabajo. Esta dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

a)Capacitación de preingreso. Se realiza con fines de selección concentrándose en proporcionar al nuevo personal, los conocimientos necesarios y desarrollár sus habilidades y/o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.

b) Inducción. Consiste en un conjunto de actividades, que informan al trabajador sobre la organización, los planes, los objetivos y las políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

c) Capacitación promocional. Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador, la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

2. Capacitación en el trabajo. La conforman diversas áreas enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal, en las tareas que realizan, en ella se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

a) Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

b) Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cuál las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos.

3. Desarrollo. Este comprende la formación integral del individuo y específicamente, las que puede llevar a cabo la organización, para contribuir a esta formación.

a) Educación formal para adultos. Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar a su personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.

b) Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales. Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores, en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación individual y artística.

2.5. ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA CAPACITACIÓN

A continuación hablaremos del enfoque de sistemas de capacitación según Rodríguez Valencia:

El enfoque de sistemas nos permite observar los procesos como una suma integrada de partes. Nos proporciona una conciencia mayor de la complejidad de los problemas de aprendizaje, de percibir y evaluar la interacción entre los procesos y los niveles de responsabilidad y, por tanto, de actuar de manera creadora en la solución de problemas.

La capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que pueden ser observados como un proceso continuo, el cuál no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal, que son:

- ✓ Enseñanza orientada hacia los objetivos organizacionales.
- ✓ Cambio de comportamiento.

El enfoque sistemático consta de cuatro pasos que son:

1. Determinación de necesidades
2. Diseño del programa
3. Ejecución del programa
4. Control y evaluación del programa.

2.5.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Según Rodríguez Valencia, consiste en determinar las necesidades que existen en una organización. Dichas necesidades son las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo, que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo.

La determinación de necesidades de capacitación dentro de una organización, debe contener tres tipos de análisis: organizacional, de funciones, de personas.

El análisis organizacional

Se centra en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos y localización, y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales, establece el marco dentro del cuál pueden definirse con mayor claridad, las necesidades de capacitación.

El análisis de funciones.

Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador, si se requiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.

El análisis de personas.

Examina el conocimiento, las actitudes y habilidades del individuo que ocupa cada puesto, y determina que tipo de conocimientos, actitudes o habilidades a adquirir y que tipo de modificaciones debe hacerse a su comportamiento, si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales.

La observación por parte de los superiores y un autoanálisis del capacitado, podrían indicar otras necesidades.

Los resultados usuales para recabar información y determinar las necesidades de capacitación son:

- ◆ Planeación Estratégica
- ◆ Entrevista
- ◆ Encuesta
- ◆ Observación Directa
- ◆ Reuniones de grupos

- ◆ Análisis de actividades
- ◆ Calificación de Méritos
- ◆ Pruebas o exámenes
- ◆ Registro de personal
- ◆ Solicitudes de la Dirección Superior.

Una vez que se ha recabado la información, se clasifica para codificar información útil y desechar la que no lo sea; posteriormente se elaborará un diagnóstico tentativo, el cuál se validará con los jefes de las áreas afectadas y se realizarán los ajustes necesarios. Una vez que el diagnóstico sea validado, se procederá a elaborar el diagnóstico definitivo.

2.5.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Según Rodríguez Valencia, una vez que se conocen cada una de las necesidades específicas de capacitación para cada persona o grupo, el siguiente paso será la elaboración de uno varios programas de capacitación, planeados especialmente para estas necesidades.

Para que un programa de capacitación tenga éxito es preciso que una vez detectadas las necesidades de capacitación, tomar la información que se obtuvo de este análisis y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel.

En primer lugar, el presunto capacitado debe contar con la capacidad y la disposición personales para cambiar su comportamiento.

En segundo lugar es necesario un cierto grado de aquello denominado como criterios abiertos, para que se logren cambios en el comportamiento mediante la capacitación.

Un criterio abierto es la capacidad que poseen ciertos individuos y que les permiten recibir, dirigir aceptar ideas nuevas de fuentes externas.

Los factores experimentales se observan en instituciones como: la familia, la educación, la cultura, etc., e inciden de manera importante, en la formación de los sistemas de valores.

Otro factor experimental lo representa la organización formal, a través de la estructura organizacional, con aspectos como autoridad, responsabilidad, división del trabajo y, muy especialmente la organización informal, que repercuten en gran medida en el éxito de los problemas de capacitación.

Los factores ambientales crean necesidades de capacitación debido a que obligan a los grupos de trabajo a que funcionen adecuadamente; algunas veces, forzando el equipo de trabajo y otras reduciendo las oportunidades de socialización.

También en muchos aspectos, la tecnología puede ser un estímulo para el cambio.

El diseño de un programa de capacitación, está enfocado en los siguientes aspectos:

- ✓ Objetivos del programa
- ✓ Contenido del programa
- ✓ Selección de medios y material
- ✓ Selección de métodos y técnicas de enseñanza

2.5.2.1. Objetivos del programa.

Al inicio de la elaboración del programa se deberá determinar el objetivo del mismo, entendiendo que los objetivos son aquellas situaciones que deseamos alcanzar. Se deben determinar los objetivos y tenerlos siempre presentes durante toda la planeación y la ejecución de las sesiones del programa.

Los objetivos deben expresarse en términos que puedan ser comprendidos por los participantes, a fin de que sepa lo que se espera de ellos. Estos objetivos deben exponerse por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes.

Se deberán tener objetivos generales para todo el programa, y específicos para cada sesión. Es recomendable poner por escrito, el tema que habrán de conocer o aprender los participantes, a fin de alcanzar el objetivo propuesto, listando la información relativa que se requiera, esto ayudará a ordenar las sesiones individuales.

2.5.2.2. Contenido del programa

Se parte de los siguientes aspectos:

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender.
- Se programan las actividades que el profesor y el alumno llevarán a cabo.
- Se toman en cuenta, todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
- Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.

El diseño del programa debe llevarse en función del objetivo de capacitación, tomando en cuenta quién se va a capacitar aplicando el principio del aprendizaje de adultos; este concepto puede entenderse como la adquisición de nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento.

Posteriormente se procede como sigue:

- Se definen los temas o materias de estudio
- Se agrupan los temas en unidades de estudio
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica: a) Lógicamente, b) Por grado de dificultad, c) Por fases del proceso de trabajo.
- Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades. ¿Con qué criterios?: a) de la experiencia, y b) de experimentación.

2.5.2.3. Selección de medios y material

En esta etapa se debe determinar:

- Quiénes deben asistir al programa de capacitación.
- Que instalaciones se van a necesitar. Se debe seleccionar un local que ofrezca un tamaño adecuado para comodidad del grupo, ventilación satisfactoria, buena iluminación, pantalla para protección, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas, sistema de sonido.
- Qué materiales se van a necesitar.
- Qué ayudas didácticas se van a requerir. Las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que, utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas. Entre ellas encontramos:
 - Películas con o sin sonido
 - Carteles, manuales, gráficas, boletines
 - Transparencias
 - Grabaciones
 - Diagramas
 - Proyector de cuerpos opacos
 - Rotafolio
 - Fanelógrafo
 - Fotografías
 - Pizarrón
 - Maquetas

2.5.2.4. Selección de métodos y técnicas de capacitación

Entre los diversos métodos que se pueden aplicar, para el desarrollo de un programa de capacitación, tenemos las siguientes:

- Conferencia.
- Mesa redonda
- Demostración- ejecución.
- Dramatización
- Representación.
- Grupos de discusión.
- Métodos de casos.

Conferencia.

Es un método muy común para la enseñanza. Se puede usar para presentar un tema nuevo, para un resumen final en cada sesión. Permite abarcar gran cantidad de material en la mínima cantidad de tiempo; no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones. También permite alcanzar directamente el objetivo deseado.

Mesa redonda.

Es un método de discusión informal; con este sistema los miembros del grupo y el encargado o instructor, toman parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información.

El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación del grupo es la base principal de este método.

Demostración- ejecución.

Este método incluye la presentación de procedimientos u operaciones, así como la ejecución por parte del individuo de lo que tiene que hacer; se le enseña cómo debe de hacerlo y después se le da la oportunidad para que lo haga.

Método de dramatización.

Se pueda acrecentar la participación y el interés del grupo, utilizando dramatizaciones o representaciones de tipo teatral. Realmente este método consiste en una combinación de los métodos de discusión y demostración, en la que los individuos del grupo se encargan de la demostración.

Representación.

La representación es similar a la dramatización, sin embargo en la representación el director no determina previamente el resultado. Le solicitan a los actores representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos.

Las emociones de los actores determinan el resultado del papel que representen, por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias, para trabajar con otras personas.

Grupo de discusión.

Los grupos de discusión, son grupos pequeños de tres a seis personas, constituidos generalmente para resolver un problema breve o para la sesión informal corta. Generalmente los grupos trabajan solos, aunque el instructor debe estar presente.

Método de casos.

Este sistema da a los participantes, la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos a situaciones específicas.

El método del caso deberá ser de índole que requiera tomar decisiones y acción, así como sugerir problemas complejos que no son evidentes, se debe incluir instrucciones específicas sobre lo que deberá hacerse.

2.6. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Este proceso de ejecución del programa de capacitación, se desenvuelve de la siguiente manera:

- ❖ Se fijan los objetivos educacionales y se determina el contenido del programa
- ❖ Se decide sobre los métodos y técnicas de capacitación; y
- ❖ Finalmente tiene lugar, la verdadera capacitación

El éxito de la capacitación dependerá de los siguientes factores:

- ◆ Adecuación del programa a las necesidades de la organización. La necesidad de establecer determinados programas de capacitación, depende del interés de preparar determinados empleados para mejorar su nivel de eficiencia.
- ◆ Calidad del material de capacitación presentando. El material de enseñanza, debe ser cuidadosamente planeado para llevar a cabo la capacitación.
- ◆ Cooperación de los jefes y directivos de la empresa. La capacitación debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, para ello es necesario contar con la cooperación y el apoyo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

♦ Calidad y Preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, la calidad y la capacidad de los instructores. Por ello es importante el criterio al seleccionar los instructores.

Un buen instructor es alguien que hace un ligero esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación e instrucción. Sin embargo, las características principales del instructor también influyen en la capacitación. Características deseables:

1. Conocimiento del Tema
2. Adaptabilidad
3. Sinceridad
4. Sentido del Humor
5. Interés
6. Cátedras claras
7. Asistencia individual
8. Entusiasmo
9. Calidad de los aprendices.

2.7. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Después de que las personas en entrenamiento han concluido sus programas de capacitación (o quizás en intervalos planeados durante los mismos), se debe evaluar el programa para ver qué tan bien se cumplen sus objetivos.

Según Sherman existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar:

1. **Reacción.** Primero, se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa. ¿Les gustó? ¿Piensan que es valioso?
2. **Aprendizaje.** Segundo, es posible someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
3. **Conducta.** Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambió debido al programa de capacitación. Por ejemplo, los empleados del departamento de quejas de la tienda son más corteses con los clientes molestos que como lo eran antes.
4. **Resultados.** Al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar "¿qué resultados finales se lograron en término de los objetivos de capacitación previamente fijados?".

CAPÍTULO 3
PRODUCTIVIDAD

3.1. CONCEPTO

En el presente capítulo hablaremos de lo que es productividad, para su comprensión enunciaremos algunos conceptos de diversos autores:

“Es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla” (Velásquez, 2000).

“Es el resultado de dividir el total de factores de salida, como bienes, entre los de entrada, como recursos” (García, 1995).

Por lo cuál, podemos decir, que la productividad implica la mejora del proceso productivo, y que esta mejora la brindará el personal. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos.

La productividad tiene su fundamento en un principio económico que ha estado siempre presente en la mente de la humanidad: producir más con menor esfuerzo.

Implica la aplicación de una serie de medidas técnicas y administrativas debidamente coordinadas en cada empresa, en cada rama industrial y entre estas mismas, para que con igual o menor esfuerzo se obtenga una mejor productividad.

La aplicación de estas medidas, se debe hacer con la cooperación insustituible del personal.

Los beneficios resultantes deben ser distribuidos equitativamente en forma de mejores salarios, mejores utilidades y menores precios.

La medición de la productividad es una manera excelente para evaluar la habilidad de un país, para ofrecer una mejora del nivel de vida de sus habitantes.

Muchos programas de productividad fracasaron porque los gerentes se empeñaron en aumentar las relaciones de productividad a costa de la eficacia.

La eficacia es la obtención de los resultados deseados, y puede ser un reflejo de cantidades, cantidad percibida o ambos.

La eficiencia se logra cuando se obtiene un resultado deseado con el mínimo de insumos. La administración es la fuerza que integra la tecnología y la mano de obra para producir el rendimiento.

El estilo administrativo y las políticas empleadas afectan la eficiencia de la mano de obra. Por lo tanto la productividad es un reflejo de la eficiencia de la administración.

3.2. LA FUNCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Velázquez Mastreta, nos habla de la función de la productividad y dice que:

Aunque la productividad no es más que la relación aritmética entre la cantidad producida y la cuantía de cualquiera de los recursos empleados en la producción, forma sólo parte del medio ambiente total de la función productiva.

En el ambiente económico, es de esperarse que las utilidades tengan un valor mayor que los valores de las inversiones. Esto resulta totalmente distinto a los propósitos físicos o de ingeniería en los que, en el óptimo teórico, la cantidad producida puede ser igual a los insumos de entrada.

La función productiva debe enfocar ambas actividades:

- ✓ La física y,
- ✓ la económica.

Es decir, aunque el valor físico de las actividades de fabricación, es el resultado de numerosas fuerzas que actúan recíprocamente, no hay duda de que el desempeño de las actividades en el medio ambiente económico, representa una influencia de importancia superior.

La función productiva puede explicarse analizando el propósito u objetivo de un sistema:

El financiamiento, que encierra los insumos o materiales que son adquiridos por una empresa manufacturera, la cual distribuye eficientemente su mano de obra, maquinaria y equipo de proceso, aprovechando cuantitativa y cualitativamente.

El sistema optimiza convenientemente los bienes y servicios para generar utilidades, las que a su vez marchan de regreso, esto representa un ciclo cerrado.

Al enfocar la función productiva como un sistema tratamos simplemente de insistir en la relación del medio ambiente físico con el medio ambiente económico.

3.3. FACTORES PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD SEGÚN GARCIA CANTÚ

La productividad requiere de nuestra atención a tres factores fundamentales: Capital-Gente-Tecnología. Estos tres factores son diferentes en su actuación, pero deben mantener un balance equilibrado ya que son interdependientes entre sí.

Cada uno debe de dar el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo y costo, y el resultado será medido como su índice de productividad. La suma de los resultados de los tres conformará el total de su aportación a la productividad de la empresa.

3.3.1. FACTOR CAPITAL

En la planta manufacturera, el factor capital se compone del total de la inversión en los elementos físicos que entran en la fabricación de productos, estos elementos son sólo una parte del activo fijo del negocio. Como ejemplos, tenemos: terreno, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo.

La inversión en estos elementos para la producción, debe recuperarse en un tiempo razonable y, naturalmente, con creces, para que ella sea redituable para los inversionistas.

La medida de redituabilidad de los bienes, capitales es, en sí un índice de productividad. Este índice no solamente es aplicable a la productividad de la empresa, sino también a la de la sociedad a quien sirve.

3.3.2. FACTOR GENTE

Hemos visto la importancia que tiene el capital para una empresa industrial; no menos importante es la gente que colabora en ella. Los dos factores, capital y gente, no son ambivalentes; los dos se complementan entre sí. La importancia de uno y otros factores depende de las necesidades particulares de cualquier empresa.

En la economía moderna, la productividad de la gente no se mide por su esfuerzo físico del hombre, como único recurso de producción sino por un mínimo

de éste y un máximo de esfuerzo mental. Es importante la inversión en bienes de capital, pero consideremos que las instalaciones fueron planeadas y las máquinas diseñadas por la creatividad del hombre.

Es la gente quien programa y ejecuta la producción de las máquinas. El esfuerzo mental de la gente llega a ser tanto o más importante que los bienes de capital invertidos.

Se tiene una organización cuando todos los miembros de ella siguen objetivos individuales, coordinados perfectamente, para lograr los objetivos de la empresa. El tener un organigrama, no es suficiente.

Si un director de empresa es indispensable en ella y no puede faltar por corto tiempo sin que la compañía se venga abajo, él no tiene una organización; tiene un conjunto de personas que siempre miran hacia él para saber qué es lo que deben hacer.

Nadie debe ser indispensable en su empresa. Cuando encuentre usted en su negocio al hombre indispensable, despídalo, porque "él es el cuello de botella que impide que su empresa progrese". Cada empleado o funcionario de una empresa debe considerar como su jefe a su objetivo, no al hombre a quien reporta. Su misión es cumplir el objetivo convenido; no tener contento al jefe.

3.3.3. FACTOR TECNOLOGÍA

Es esencial para el mejoramiento de las condiciones de la organización, ayuda a la innovación de los equipos, de la maquinaria, de los sistemas por medio

de computadoras y de una inmensa gama de descubrimientos que logran ser participe en el mejoramiento de la productividad.

Por tal, cualquier cambio tecnológico afecta las relaciones humanas, la estructura y al sistema administrativo.

3.4.MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad implica medición que, a su vez, es un paso esencial del proceso de control. La medición del trabajo manual es relativamente fácil, pero se hace más difícil la del trabajo basado en conocimientos.

La diferencia entre las dos clases de trabajo es el uso relativo de conocimientos y habilidades. Por lo tanto una persona en la línea de producción se consideraría como un trabajador manual, mientras que el asistente del gerente que tiene como su principal función la planeación, sería un trabajador intelectual.

Resulta claro que, en general, es más difícil medir la productividad del trabajador intelectual que la del trabajador manual. Una dificultad al medir la productividad de los trabajadores es que algunos de los productos son en realidad actividades que ayudan a lograr resultados finales.

Es evidente que el mejoramiento en la productividad se obtiene mediante las buenas practicas de la administración.

3.5. ACCIONES INMEDIATAS HACIA LA PRODUCTIVIDAD

Reza Trocino enuncia las siguientes acciones para llegar a la productividad:

- ◆ Establecer un sistema estadístico de registro de actividades y estándares de producción de áreas de administración, recursos humanos, producción, finanzas y comercialización.
- ◆ Refuerce algunos de los programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- ◆ Establezca a la brevedad, como prueba piloto de un proyecto de mayor envergadura.
- ◆ Elabore y firme con usted mismo y con sus trabajadores un acuerdo para la elevación de la productividad de la empresa.
- ◆ Diseñe y opere distintas acciones de capacitación tales como: educación a distancia, cursos / eventos, etc.
- ◆ Alimente una base de datos completa y confiable que fortalezca la toma de decisiones.
- ◆ Establezca un programa de instructores internos a través de la formación de nuevos cuadros de actualización de los existentes.

- ◆ Evalúe los programas de capacitación en todas sus dimensiones, para verificar su utilidad y reorientar si es necesario, sus metas y procedimientos.
- ◆ Siente las bases para el establecimiento de un plan de vida y carrera, sustentado en procesos escalafonarios y de crecimiento posterior.
- ◆ Relacione los trabajos de las distintas áreas de la empresa para hacer un programa integral, orientado hacia la mejoría del trabajador y la productividad.

3.6. BARRERAS DE LA PRODUCTIVIDAD

Según García Cantú debemos conocer algunas barreras de la productividad para eliminarlas si es que las encontramos en las organizaciones, o bien, no permitir que se infiltren en ellas.

Podemos encontrarlas en una porción de empresas de la iniciativa privada; es un error pensar que se encuentran exclusivamente en empresas estatales u oficiales de gobierno.

Las más arraigadas y comunes que se conocen son:

1. *Burocracia obsesiva;*
2. *Arteriosclerosis organizacional;*
3. *Feudalismo corporativo;*
4. *Excesiva centralización de control;*
5. *Mentes cerradas al cambio.*

1. Burocracia obsesiva.

Se caracteriza por la ciega adherencia de normas, reglas y prácticas establecidas sin una consideración flexible a intención o propósito, o a la adecuación que requiere una situación especial.

Es fácil diagnosticarla al sentir una rigidez que no prevé los medios adecuados y oportunos para hacer frente a los cambios y a circunstancias especiales, al tropezar con una miope aversión a delegar la autoridad y responsabilidad que demanda una aplicación flexible a esas políticas que muchas veces atan de manos a los colaboradores y les impiden actuar con decisiones propias que pueden acarrear beneficios a la empresa.

2. Arteriosclerosis organizacional.

Los canales de comunicación son las arterias que en los negocios tienen la función de llevar información e ideas variadas a toda la organización, y así, restaurar la vida de todas las células de la administración.

La estructura orgánica con demasiados niveles jerárquicos, la disociación de las funciones de cada nivel y la incomunicación de directores, jefes y empleados, así como el exceso de papeleos y trámites superfluos, engañosos e inútiles son algunas de las causas que endurecen las arterias de la comunicación y no permiten la flexibilidad que estas requieren para también acceder a los cambios de volumen de trabajo, y a las situaciones que, en el entorno de las puertas internas y externas, deben abrirse a la productividad.

3. **Feudalismo corporativo.**

El director de una división, o gerente de un departamento, no conoce ni le importa conocer los objetivos, las actuaciones y los problemas de los demás. Tampoco le interesa la productividad total de la negociación; solo le interesa su beneficio.

Esta barrera es fácil de derribar si se logra la convivencia de los ejecutivos que unen sus energías y las orientas hacia metas y objetivos comunes, todos apoyando los proyectos y actuaciones de los otros, todo apoyando a su compañía con su afán de superación, crecimiento y progreso.

4. **Excesiva centralización de control.**

Esta barrera no es infranqueable si analizamos en que consiste; pero lo difícil es cambiar mentes cerradas de empresarios, directores o jefes de alta jerarquía par que quieran soltar su poder.

La excesiva centralización del control, no prevé medios adecuados para la rápida y oportuna respuesta a situaciones y contingencias especiales que se presentan en los niveles operativos; en ella se encuentra una resistencia a delegar la autoridad y la responsabilidad que se requiere para la aplicación flexible de políticas y normas estandarizadas.

Los directores no pueden considerarse líderes, sino reconocen las potencialidades y oportunidades relacionadas con el paso acelerado del cambio

tecnológico, social y económico que estamos viviendo hoy en día.

5. **Mentes cerradas al cambio.**

En un gran número de empresas, hay colaboradores que tienen deseos de aplicar su ingenio y creatividad para hacer mejoras sustanciales a los sistemas y métodos de trabajo. Pero su iniciativa se ve frustrada porque sus jefes y compañeros tienen la mente cerrada a todo cambio.

Las reacciones de la gente que pone obstáculos a toda idea nueva son las siguientes:

- **Resistencia al cambio.** Esta reacción es tan humana que la tenemos todos incluyéndonos a nosotros mismos, si no cuántas veces nos resistimos a que nos cambien de lugar de trabajo o las cosas que hemos venido usando por algún tiempo.

- **Ceguera del taller.** Así le llaman a esa miopía que se crea con el tiempo por tener la vista clavada en una sola faena rutinaria sin ver más allá de su alrededor. ¿Qué pasa cuando algo no funciona bien y no se repara? Nos acostumbramos a usarlo y ya no lo vemos mal. Hemos creado la ceguera que cierra nuestras mentes al cambio.

- **Conformismo.** Lo encontramos en las industrias que han crecido y que ganaron dinero en el pasado. El conformismo hace que la organización se estanque y no avance al paso de los adelantos en ciencia y tecnología que hoy son cada vez más acelerados. Con frecuencia es posible encontrar cierto

temor a los cambios y mejoras que pueden desajustar la organización actual.

- **Temor a la crítica.** Este temor lo sufren los empleados y trabajadores que tienen iniciativa y la creatividad para presentar buenas ideas, pero el miedo al ridículo ante sus jefes y compañeros y su timidez inhibe su valor para presentarlas.

- **Temor a criticar.** Este obstáculo se encuentra frecuentemente cuando un mejor sistema o método de trabajo es presentado a un jefe o alguna autoridad que diseñó lo que se viene haciendo. Se teme ofender a un superior cuando se le muestra que alguien ha pensado en algo mejor que lo que él hizo.

- **Inadecuada perspectiva.** Este padecimiento se encuentra en no pocas empresas y consiste en un perpetuo estado mental de apaga-fuegos de sus ejecutivos. Presentan una actitud pasiva para resolver la crisis que pudieron prevenir con la solución anticipada de los problemas que se conocen como posibles o inherentes a la ejecución de un plan.

3.6.1. BARRERAS DE LA PRODUCTIVIDAD (CASTAÑEDA, 1995)

A continuación veremos otro enfoque de las barreras de la productividad:

1. Falta de ***Cultura Empresarial***: El empresario mexicano, y no sólo el micro, pequeño y mediano, sino inclusive el grande, poco se preocupa por capacitarse y estar al día en los avances de la tecnología relativa de los procesos productivos que él coordina, sino de temas administrativos e incluso humanísticos.

2. Falta de ***Liderazgo*** para la productividad: Se cree que más del 40% de las empresas 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 cuál 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 estrena. 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 del siglo pasado.

Estos dos autores enumeran varias características que tienen las organizaciones, por lo cuál se genera una deficiente productividad, los empleados nos rinden lo suficiente, y los gerentes no hacen nada para romper estas barreras y que su empresa produzca más.

CAPÍTULO 4
CASO PRÁCTICO

4.1. ANTECEDENTES

Esta institución educativa surge en junio de 1985 como una escuela técnica de computación, con operación privada y con 56 alumnos.

Cinco años más tarde, un grupo de personas preocupadas por el crecimiento desmedido de la demanda de educación, cuya oferta resulta insuficiente a nivel regional, inician un proyecto educativo con fines eminentemente sociales y se crea el 25 de mayo de 1990 la sociedad civil de esta institución " En pro de la Educación en Todos sus Tipos y Grados", con los planteles Londres (hoy Liverpool) y Lindavista.

El siguiente año esta institución abre un plantel más, como respuesta a su creciente demanda escolar, por lo que erige un centro educativo en Balbuena.

En 1992 en un importante esfuerzo, incrementa dos planteles más: Acueducto y Atizapán.

Inicia 1995 con tres campus: Ermita, Zaragoza y La Villa y con la integración de la educación superior de 6 licenciaturas en tres de sus planteles.

EDUCACIÓN ESCOLARIZADA

Es una institución educativa incorporada a la Secretaría de Educación Pública, que imparte los estudios de Bachillerato (nivel medio superior) y Licenciatura (nivel superior).

Actualmente cuenta con 8 planteles que imparten bachillerato y 3 planteles que imparten educación superior. Contando con más de 100 acuerdos de incorporación y de reconocimiento de validez oficial de estudios.

Actualmente contamos con una capacidad instalada de 1200 aulas, mismas que pueden albergar hasta 180,000 alumnos. Así mismo en nuestro grupo existen más de 1000 colaboradores, todos ellos trabajando en forma exclusiva para la institución.

PROGRAMA DE ESTUDIOS:

1) Bachillerato Tecnológico en Computación con aplicación en:

- Administración de Empresas
 - Contabilidad Fiscal
 - Telecomunicaciones
 - Secretaria Ejecutiva
 - Informática Administrativa
 - Reparación de Máquinas de Computo
 - Diseño Gráfico por Computadora
-

CARACTERÍSTICAS:

- A) **BIVALENTES.** (El alumno al egresar recibe certificado, constancia de especialidad en computación y cédula profesional a nivel técnico otorgados por la S.E.P. y por la dirección general de profesiones respectivamente).
- B) **NO TERMINALES.** (El alumno al egresar podrá continuar sus estudios, ya que los documentos oficiales que recibe, son reconocidos a nivel nacional).
- C) **CON APLICACIÓN.** (Además del certificado de estudios, constancia de especialidad en computación y la cédula profesional a nivel técnico otorgados por la S.E.P., esta institución, otorga el diploma de aplicación acreditando el área de interés cursada por el alumno).

EDUCACIÓN SUPERIOR

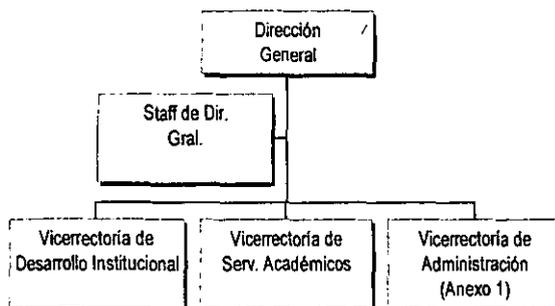
LICENCIATURAS EN:

- Administración de Empresas,
- Administración de Empresas Turísticas,
- Derecho,
- Contaduría,
- Relaciones Comerciales Internacionales,
- Informática.

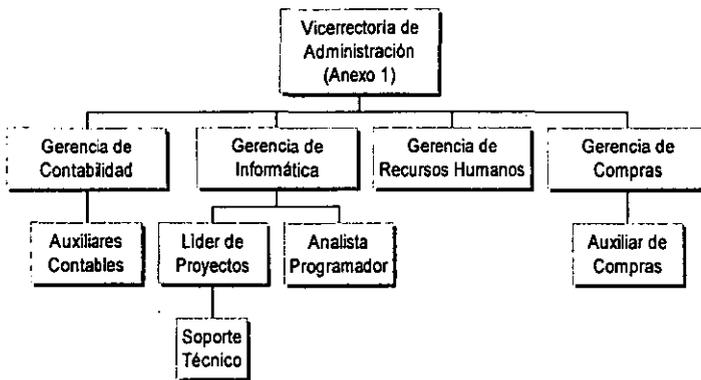
Cuenta con el reconocimiento oficial de la dirección general de profesiones perteneciente a la Secretaría de Educación Pública, para emitir Títulos y Cédulas Profesionales, acorde al cuerdo y dictamen No. 09-00250 de fecha 7 de marzo de 1991 expedido por dicha dependencia.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó a esta institución educativa (vía el diario oficial de la Federación del 1 de septiembre de 1993 y del 7 de abril de 1995). A expedir recibos deducibles de impuestos al 100% para los donantes.

ORGANIGRAMA GENERAL



**ORGANIGRAMA DE LA VICERRECTORÍA DE
ADMINISTRACIÓN
(ANEXO 1)**



4.2. SITUACIÓN BASE

En la actualidad esta institución se encuentra con algunos problemas, debido a que algunos gerentes no saben dirigir eficientemente a su personal.

Esto ocasiona que él empleado al estar siendo limitado en la participación de toma de decisiones de su área, lo orillan a que no se desempeñe en sus labores, por que piensa que no es tomado en cuenta, con lo cuál baja su rendimiento, esto provoca que la relación con su gerente siga siendo cada día menos satisfactoria, y se empiece a sentir incomodo, y esto se ve reflejado en la disminución de su productividad.

También existen algunas barreras en la mayoría de las áreas, por que hay gerentes que no quieren dejar de tener el poder y de decir a su gente lo que tienen que hacer.

Este problema disminuye no sólo la productividad de la institución, sino que también a la larga causa problemas de insatisfacción del personal, por lo que hay rotación de personal o ausentismos, la gente empieza a trabajar inconforme.

4.3 DIAGNÓSTICO

Como lo hemos mencionado anteriormente, la problemática que tenemos en esta institución es que el gerente no sabe dirigir eficientemente a sus empleados, lo cuál genera una insatisfacción en estos, ya que no les delega mayor responsabilidad para que puedan realizar mejor su trabajo y se utilice al máximo su creatividad y potencial de éstos.

Desafortunadamente los empleados se desalientan, y los resultados de esto es: rotación de personal, ausentismos, debido a que los empleados no se sienten a gusto y deciden renunciar.

El bajo rendimiento de los empleados no es más que el resultado del exceso de control de los gerentes, que no permite a los empleados su desarrollo personal.

Al elaborar un programa de capacitación que ayude a generar equipos de trabajo autodirigidos, permitirá al empleado desarrollar sus habilidades, conocimientos, experiencias laborales y todo aquello que le sirva para poder contribuir a la resolución de problemas.

Ahora bien, al permitir participar a los empleados de esta forma estarán más satisfechos, y se sentirán más a gusto al realizar sus labores diarias.

4.4 PROPUESTA

Se propone diseñar un programa de capacitación, que permita generar en el corporativo de esta institución equipos de trabajo autodirigidos, ya que estos buscan el desenvolvimiento, la participación y la autonomía de los empleados para que puedan asumir la responsabilidad de la gerencia, este no es un paso fácil de dar, se requiere de tiempo, por lo cuál se debe de capacitar a los empleados en forma paulatina, se comenzará con el área de contabilidad.

Se comparará el desarrollo de todo el equipo junto con el gerente con otra área a la que no se le haya capacitado y se observarán las diferencias entre ambas, para ver si se logro el objetivo de la capacitación, también se verá si por medio de dinámicas se logrará la autonomía de sus miembros.

Ahora bien, como se menciona en el capítulo de capacitación del presente trabajo, para poder diseñar un adecuado programa de capacitación, lo primero que debe de hacerse es, detectar las necesidades de capacitación, esto nos permitirá determinar hacia que aspectos se va a enfocar el programa que vamos a elaborar.

Para poder recabar la información que se requiere para el estudio de la detección de necesidades, se utilizará el método de encuesta, por medio de un cuestionario y el método de observación directa, estos métodos son mencionados por Rodríguez Valencia en el capítulo de capacitación de la presente investigación.

La detección de necesidades de capacitación esta enfocado sobre la necesidad de generar equipos de trabajo autodirigidos en el corporativo de esta Institución.

4.4.1.DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para poder determinar las necesidades de capacitación, lo primero que tenemos que hacer es determinar una muestra del universo que vamos a estudiar, en este caso el universo es la institución en la que se basará nuestra investigación.

El tipo de muestreo que se utilizará para el trabajo de investigación será el aleatorio. "Este muestreo nos dice que se requiere que cada elemento de una población tenga la misma oportunidad de ser incluido en la muestra" (Williams, 1991).

Determinación de la muestra.

Área de estudio:	Corporativo de la Institución.
Universo:	55 Empleados de los cuales: 16 son gerentes de área. 39 son personal operativo.
Muestra:	Área de contabilidad.

La muestra se realizará en el área de contabilidad, en donde estará enfocado hacia el personal operativo y su gerente, sobre este punto hay que aclarar que las personas que conforman esta área son cinco incluyendo al gerente y quienes realizan las siguientes funciones:

- Registro de pólizas de egresos, ingresos, y diario.
- Realizar los reembolsos de fondo fijo.
- Control de facturas del corporativo, así como la revisión de las facturas de los diversos planteles.
- Control de las cuentas por cobrar, de los nueve planteles con que cuenta esta institución.
- Control de documentos oficiales, de los alumnos que tienen adeudos económicos con la institución.
- Revisión de los cheques de nómina.
- Codificación de cheques.
- Control de gastos del corporativo.
- Resolución de problemas.

Esta área sé esta tomando como muestra, ya que tiene relación con todas las áreas del corporativo.

4.4.2.RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

De la investigación de campo practicada en el corporativo de la institución, se obtuvieron los siguientes resultados:

- ❖ El 82% del personal encuestado nos respondió que el gerente tiene algunas restricciones, por lo cuál no les permite tomar decisiones en la mayoría de los casos, si el no está presente, y que esto llega a atrasar el trabajo, puesto que la solución a diversos problemas que llegan de momento, no se les da solución rápidamente y esto causa molestias.

- ❖ El 83% del personal encuestado respondió que el gerente si reconoce las contribuciones de su personal de vez en cuando, y a ellos les gustaría que esto fuera más a menudo, y no sólo esporádicamente.

- ❖ El 69% dice que se trabaja más como grupo que como equipo, esto debido a la preocupación que tiene el gerente por que no los motiva a realizar el trabajo en conjunto.

- ❖ El 72% dice que sus necesidades básicas no se cubren totalmente puesto que ellos quisieran que se les impartieran cursos para incrementar sus conocimientos. Piensa que esto podría lograr que ellos puedan crecer y desarrollar al máximo sus habilidades.

- ❖ El 55% dice que las relaciones laborales si son más competitivas que cooperativas y que este error lo ha cometido la alta gerencia y se los transmite a los empleados. Y esto hace que de repente allá fricciones entre ellos mismos.

- ❖ El 64% nos respondió que los problemas urgentes si se les da mayor prioridad cuando se encuentra él gerente, pero cuando él esta ausente se atrasa la resolución del problema.

- ❖ El 75% nos respondió que si es reconocido en su trabajo, pero solo una vez al año, y este reconocimiento es monetario exclusivamente.

- ❖ El 82% nos respondió que el gerente no utiliza la creatividad de sus empleados efectivamente, esto debido a que no les delega más responsabilidad para hacer su trabajo.

- ❖ El 84% nos respondió que si existe una retroalimentación con sus compañeros de área, y con el gerente algunas veces los hace partícipes de esta retroalimentación, ya que todavía controla la información y comunica a su personal, sólo lo que él ve que necesitan saber o lo que quieren saber.

- ❖ El 70% dice que realmente es obstaculizado su trabajo por sus compañeros de la institución, por lo general de otras áreas que no dan solución a problemas que les competen a dos áreas.

4.4.3.RESULTADOS OBTENIDOS POR OBSERVACIÓN DIRECTA

También como parte de la detección de necesidades, se utilizó en combinación con el método de encuesta (cuestionarios), el método de observación directa, sobre las actitudes que toma el personal en base a las decisiones gerenciales que afectan la productividad del empleado y su insatisfacción.

Entonces, como no se explota las habilidades de los empleados la mayoría de las veces, debido a que los gerentes no saben dirigir a su gente en una forma efectiva, para la resolución no solo de problemas laborales, sino también se da como consecuencia conflictos interpersonales, entre los gerentes y el personal operativo.

Las actitudes que toman los empleados son las siguientes:

- ❖ Insatisfacción en sus labores
- ❖ Conflicto con sus superiores
- ❖ Bajo rendimiento
- ❖ Estrés
- ❖ Desconfianza

Por lo que el empleado no produce y se estanca profesionalmente, se desperdicia a la gente, y no se le impulsa a desarrollar todas sus habilidades para que tenga desarrollo personal y, por tanto, producirá y se sentirá satisfecho al cubrir las laborales diarias si se le delega más responsabilidad y autonomía a cada uno de los empleados para hacer el trabajo y resolver problemas en conjunto para lograr que la institución crezca y sea competitiva, para que pueda subsistir.

4.4.4. DISEÑO DEL PROGRAMA.

Al haber analizado los resultados de las encuestas (cuestionarios) y de la observación directa, se considera que existen las condiciones necesarias para poder implementar el programa de equipos de trabajo autodirigidos, dentro de esta institución educativa.

Definición de los temas de estudio.

Lo primero que se realizará, es la definición de los temas de estudio, que se van a incluir para poder implementar el programa de capacitación.

NOMBRE DEL PROGRAMA

GENERAR EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS

OBJETIVO GENERAL:

Que los participantes conozcan y apliquen las técnicas de formación de equipos de trabajo autodirigidos, a través de un proceso colectivo, así mismo manejarán prácticas de integración y desarrollo de los mismos, para lograr la autonomía y la delegación de responsabilidad, en sus labores diarias

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Identificar los elementos que forman parte de los equipos autodirigidos.
- Desarrollar una metodología para que se trabaje en equipos autodirigidos.
- Lograr una autonomía entre los integrantes de los equipos.
- Lograr que los equipos solucionen problemas, ya sea en su conjunto ó si se requiere individualmente.

CLASES:

Las clases durarán 15 días.

DURACIÓN TOTAL:

La duración del curso será de 30 horas, que se repartirán en los cinco días de la semana laboral.

HORARIO:

El horario será de lunes a viernes de 9:00 a.m. a las 11:00 a.m.

LUGAR:

En el tercer piso, en la sala de juntas.

UBICACIÓN:

Calle: Iglesia No. 2

Colonia: Atizapán San Angel

Piso: 3

COSTO

El costo del curso será de \$20,500.

TEMA 1

1. ¿Qué son los equipos de trabajo autoidirigidos?
2. Importancia de generar equipos de trabajo autoidirigidos
3. Ventajas de trabajar en equipos
4. Conflicto en los equipos de trabajo

TEMA 2

1. Concepto de Motivación
2. Importancia de la motivación en los equipos de trabajo
3. Concepto de Liderazgo
4. Importancia del Liderazgo en los equipos de trabajo
5. Concepto de Comunicación
6. Importancia de la comunicación en los equipos

TEMA 3

1. Concepto del Comportamiento Organizacional
2. Importancia del Comportamiento Organizacional
3. Concepto de Productividad
4. Importancia de la Productividad
5. Barreras de Productividad

4.4.4.1. SELECCIÓN DE MEDIOS Y MATERIAL

Instructor

El instructor será un Licenciado en administración, que posea los conocimientos necesarios, así como la experiencia en los temas a desarrollar en el programa de capacitación

Participantes

El personal operativo y el gerente del área de contabilidad del corporativo de la institución, que como se mencionó antes esta integrado por cinco personas, incluyendo al gerente.

Material

El material que se ocupará en las sesiones, en las que se impartirán los cursos serán los siguientes:

- Carpeta de trabajo a los participantes
- Pantalla
- Proyector
- Videos
- Material de proyección
- Lápiz, pluma

- Materiales para dinámicas de grupos

4.4.4.2. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ENSEÑANZA

De los métodos de enseñanza que se mencionan en el capítulo de capacitación del presente trabajo, utilizaremos varias técnicas que son:

- Conferencias
- Discusión
- Método de casos
- Dramatización

Así pues, por medio de estas técnicas que se utilizarán se pretende ayudar a la formación de equipos autodirigidos, que se una y tenga confianza entre todos, que cada persona permita expresar el punto de vista de cada uno de los integrantes con respeto, para lo cuál se implementarán también reglas para que no surjan conflictos entre sus miembros.

El aspecto más importante de los equipos de trabajo autodirigidos es crear la autonomía entre sus miembros para elaborar su trabajo y solucionar problemas.

Esto se logrará si aplicamos las dinámicas grupales, antes mencionadas en este capítulo como técnicas.

4.5. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

CRONOGRAMA

Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
1	Detección de Necesidades de Capacitación	P	■				
		R					
1.1	Diseño del cuestionario	P	■				
		R					
1.2	Aplicación del cuestionario	P	■				
		R					
1.3	Análisis de la información obtenida	P	■				
		R					
2	Diseño del programa	P	■	■			
		R					
2.1	Definición de los temas de estudio	P	■				
		R					
2.2	Selección de Métodos de enseñanza	P	■				
		R					
2.3	Selección de Medios y Material	P	■				
		R					
	Definir el personal que asistirá	P	■				
		R					
	Selección del Material	P	■				
		R					
	Selección de instructor	P	■				
		R					
3	Ejecución del Programa	P		■	■	■	■
		R					
3.1	Tema 1	P		■	■		
		R					
3.2	Tema 2	P			■	■	
		R					
3.3	Tema 3	P				■	■
		R					
4	Evaluación	P				■	■
		R					

Tiempo Programado= P

Tiempo Real= R

4.6. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

La última etapa del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, para poder evaluar el programa, se sugiere utilizar los cuatro criterios básicos de Sherman, los cuales se sugiere se lleven a cabo en el momento en que comience a impartir el curso y el tiempo necesario, después de la terminación de éste.

REACCIÓN

Se basa principalmente en la información que aporten los participantes sobre el contenido del programa, así como las críticas y sugerencias que se hagan de éste.

APRENDIZAJE

Tenemos que probar, si lo que se pretendió enseñar en el curso, realmente lo aprendió el personal. Por lo que, utilizaremos un grupo de control, para realizar comparaciones o diferencias entre el personal al que se le esta dando la capacitación.

COMPORTAMIENTO

En el comportamiento se observará si lo que aprendió en el programa lo esta llevando a cabo, si les fue útil con respecto a sus labores que desempeñan.

Y poder llevarlo a cabo en otras áreas de la institución.

RESULTADOS

Es la parte final de la evaluación del programa de capacitación del programa, y la más importante, ya que en esta etapa veremos reflejado si el propósito central de nuestra investigación que es el diseño de un programa de capacitación, para generar equipos de trabajo autodirigidos para incrementar la productividad se logró.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación, se habla de una propuesta para generar equipos de trabajo autodirigidos, quizá su formación sea difícil de alcanzar, debido a las barreras que existen dentro de la institución.

En las empresas tanto públicas como privadas, siguen habiendo estas barreras que impiden su crecimiento, y por tanto no permiten desarrollar el potencial de su gente, con lo cuál se ve disminuida su productividad.

Sin embargo, esta propuesta es solo una alternativa; ya que existen las condiciones para que se pueda dar un cambio e implementar este programa.

Esto con el fin de que el empleado se sienta satisfecho con las labores que realiza dentro de está, debido a que se le da más autonomía y responsabilidad para trabajar con sus compañeros, además fomenta las relaciones interpersonales, que se deben de dar en una forma positiva, para poder cambiar el comportamiento organizacional de la institución.

Se realizó el presente trabajo para hacer denotar lo importante que es el factor humano, y que a la gente le gusta que se le considere para la toma de decisiones de la institución, y no se le limite en estos aspectos.

ANEXOS

CUESTIONARIO**NOMBRE:** _____ **FECHA:** _____**PUESTO:** _____ **ÁREA:** _____

1. ¿ En su área su gerente le permite tomar decisiones, con respecto a problemas acerca de sus labores.?

 Si No

Por que: _____

2. ¿ El gerente, reconoce las contribuciones de cada empleado?

 Si No

Por que: _____

3. ¿ En su área se trabaja en equipo?

 Si No

Por que: _____

4. ¿ En su área de trabajo cubre sus necesidades personales?

 Si No

Por que: _____

5. ¿ Se promueven las relaciones cooperativas, más que competitivas?

 Si No

Por que: _____

6. ¿ Cuándo se llegan a presentar problemas en su área, son resueltos rápidamente?

Si

No

Por que: _____

7. ¿ Es recompensado o reconocido su trabajo?

Si

No

Por que: _____

8. ¿ El gerente utiliza la creatividad de sus empleados?

Si

No

Por que: _____

9. ¿ Existe una retroalimentación con sus compañeros y jefe inmediato?

Si

No

Por que: _____

10. ¿ Su trabajo se ve obstaculizado, por sus compañeros de trabajo?

Si

No

Por que: _____

RESULTADOS

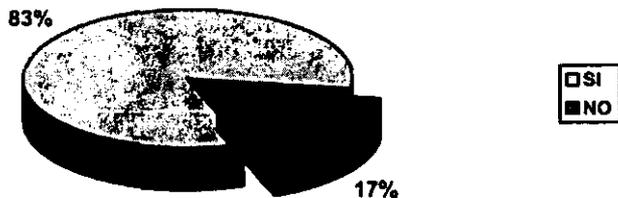
PREGUNTA 1

En su área su gerente le permite tomar decisiones, con respecto a problemas acerca de sus labores.



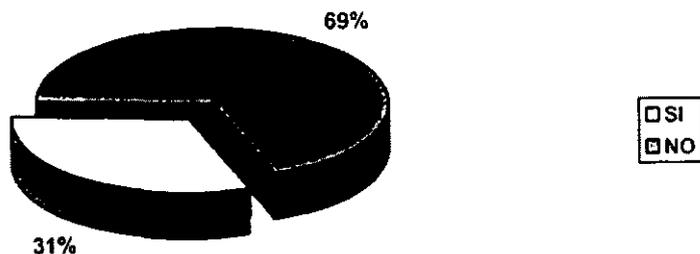
PREGUNTA 2

El gerente, reconoce las contribuciones de cada empleado



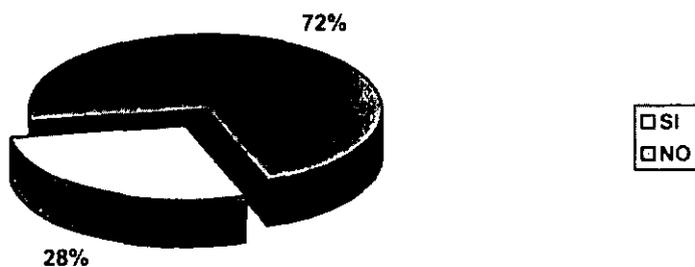
PREGUNTA 3

En su área se trabaja en equipo



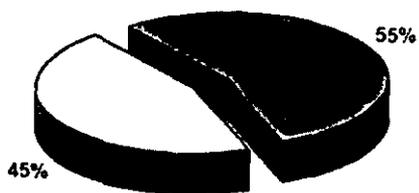
PREGUNTA 4

En su área de trabajo cubre sus necesidades personales



PREGUNTA 5

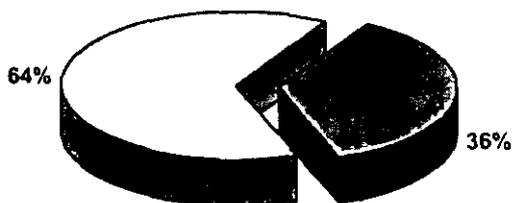
Se promueven las relaciones cooperativas, más que competitivas



SI
 NO

PREGUNTA 6

Cuándo se llegan a presentar problemas en su área, son resueltos rápidamente



SI
 NO

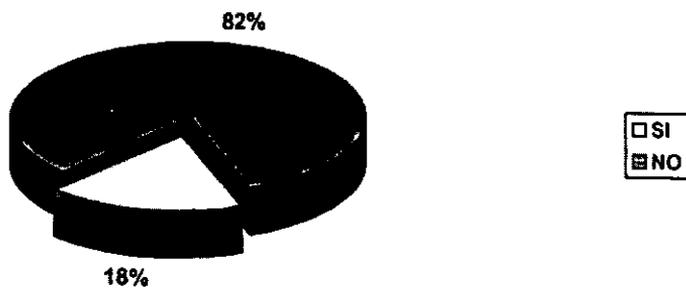
PREGUNTA 7

Es recompensado o reconocido su trabajo



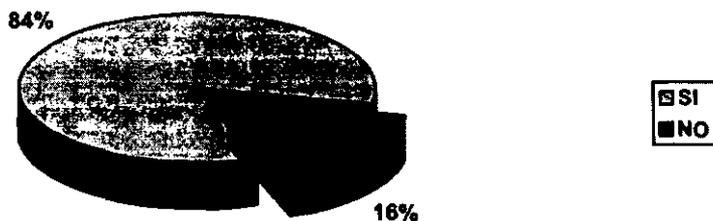
PREGUNTA 8

El gerente utiliza la creatividad de sus empleados



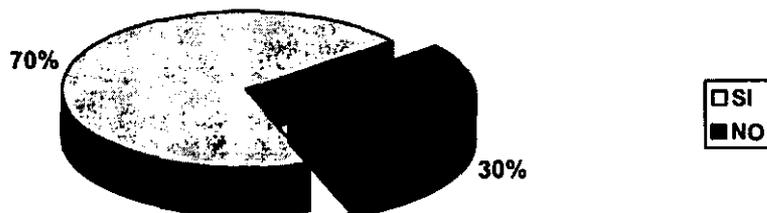
PREGUNTA 9

Existe una retroalimentación con sus compañeros y jefe inmediato



PREGUNTA 10

Su trabajo se ve obstaculizado, por sus compañeros de trabajo



BIBLIOGRAFÍA

- ◆ ARIAS Galicia, Fernando / HEREDIA, Espinosa Víctor. Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Editorial Trillas. México, 1999.
- ◆ BAENA, Guillermina / MONTERO, Sergio. Tesis en 30 días. Editores Mexicanos Unidos. México, 2000.
- ◆ CASTRO Martínez, Antonio. Eficiencia, Eficacia y Productividad. Revista Emprendedores No.55 Enero-Febrero de 1999. UNAM. México.
- ◆ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. México, 2000.
- ◆ DAVIS, Keith / NEWSTRON John W. Comportamiento Humano en Trabajo. Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México, 1993.
- ◆ DYER, William. Formación de Equipo. Editorial Sitsa. México, 1988.
- ◆ FRANKLIN, Benjamin. Grupos y Equipos de Trabajo. Emprendedores Núm. 54. Noviembre-Diciembre de 1998. UNAM. México.
- ◆ GARCÍA Cantu, Alfonso. Productividad y Reducción de Costos. Editorial Trillas. México, 1995.

- ◆ GUTIERREZ, Humberto. Calidad Total y Productividad. Editorial Mc Graw Hill. México, 1997.
 - ◆ HERNANDEZ Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México, 1998.
 - ◆ HICKF, Roberth / BONE Diane. Grupos de Trabajo Autodirigidos. Serie 50 minutos. Editorial Iberoamericana. México, 1999.
 - ◆ KOONTZ, Harol / WEHRICH Heinz. Administración. Una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill. México, 1998.
 - ◆ KREITHER, Robert / KINICKI Angelo. Comportamiento de las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. México, 1997.
 - ◆ MADDUX, Robert B. Formación de Equipos de Trabajo. Editorial Trillas. México, 1999.
 - ◆ REZA, Trosino, Jesús Carlos. El ABC del Administrador de la Capacitación. Editorial Panorama. México, 1995.
 - ◆ RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna del Personal. Editorial Ecafsa. México, 1999.
-

-
-
- ◆ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall. México, 1996.
 - ◆ ROBBINS, Stephen P. / COULTER, Mary. Administración. Prentice Hall, México, 1996.
 - ◆ RUE, Leslie / BYARS Loyd. Administración Teoría y Aplicaciones. Editorial Alfa Omega. México, 1994.
 - ◆ SHERMAN / BOHLANDER / SNELL. Administración de Recursos Humanos. International Thomson Editores. México, 1999.
 - ◆ SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Mc Graw Hill. México, 1992.
 - ◆ TAWFIK, Louis y Alain M. Chauvel. Administración de la Producción. Editorial Mc.Graw Hill. México 1992.
 - ◆ VELAZQUEZ Mastreta, Gustavo. Administración de los Sistemas de Producción. Editorial Limusa Grupo Noriega Editores. México 2000.
 - ◆ WILLCOCKS, G. Y Morris S. Formación Exitosa de los Equipos de Trabajo. Editorial Panorama, 1997.
 - ◆ WILLIAMS, J. Stevenson. Estadística para Administración y Economía. Editorial Harla. México, 1991.
-
-