



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

“EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS PERSONAS EN LA
CAPACITACIÓN LABORAL EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS DEL ESTADO DE MÉX. EN EL
MUNICIPIO NAUCALPAN DE JUÁREZ.”

ACTIVIDAD DE INVESTIGACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA
PRESENTA
JAZMÍN MARTÍNEZ BONILLA

Asesor: Ing. Ximena Alcala Cortes



Acatlán, Edo. de México

Abril 2007



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.

Agradecimientos

Las dificultades que se presentaron alguna vez en el camino se ven pequeñas a comparación de la gran satisfacción que es llegar a este momento de mi vida profesional y es mejor aún cuando te acompañan las personas realmente importantes en tu vida.

Quiero agradecer a mi papá y a mi mamá (Rubén y Judith) por que sin ellos no estaría donde estoy en este momento y cada paso que doy se los dedico por que aún con los tropiezos que he tenido me han apoyado para abrirme camino al éxito.

A mi hijita Luna que me ha dado fuerzas para seguir adelante y luchar día con día para conseguir mis objetivos y alcanzar las metas que me he propuesto y enfrentar los obstáculos que vengan en este camino que apenas empieza.

A mis hermanas Gris, Fab y Miris que han sido mis compañeras y amigas de toda la vida por acompañarme y ser un pilar importante desde siempre.

A mis amigos que han estado conmigo y son como mis hermanos, que aún y cuando la distancia nos separa sé que están allí y que puedo buscarlos en cualquier momento. (Gale, Kent, CCH)

A mis amigos y compañeros de la universidad que llenaron de momentos especiales mi paso por la FES Acatlán, a los que jamás olvidaré y que formaron parte importante de mi vida (Rudos, UIM)

A mis amigos, y ahora ya, familia adoptiva de Efinfo, Bob, Tere, Toñin que aún y cuando ha sido poco tiempo el que tenemos de estar juntos, hemos vivido momentos intensos, divertidos e inolvidables y sobre todo que me han apoyado en esta etapa final de mi titulación y en el inicio de una nueva aventura.

Finalmente al Dr. David Fragoso Franco que dedicó tiempo valioso a la revisión de este trabajo avalándolo con sus conocimientos y profesionalismo y que sin su apoyo no hubiera llegado este día.

----- **Gracias a todos** -----

Índice

Índice de tablas

Introducción	I
Capítulo 1: Metodología	1
1.1 Actividades desempeñadas	3
1.2 ¿Qué son las PyMEs?	5
Capítulo 2: La capacitación laboral en las PyMEs de México	7
2.1 Características de las organizaciones actuales	13
2.2 Tipos de empresas	15
Capítulo 3: La capacitación laboral y el desarrollo integral	23
3.1 El enfoque sistémico, la capacitación laboral y el desarrollo integral	28
3.2 Las personas y las acciones educativas de la capacitación laboral	38
3.3 El desarrollo integral en la capacitación laboral	42
a) Motivación	
b) Autoestima	
c) Valores	
Capítulo 4: Análisis e interpretación	55
4.1 El caso de Naucalpan de Juárez: las acciones educativas en las PyMEs	53
4.2 El caso de Naucalpan de Juárez: la capacitación laboral y el desarrollo integral en las PyMEs	63
Capítulo 5: La capacitación laboral como pilar del desarrollo social	75
5.1 El modelo "T" en la capacitación laboral	77
5.2 Ejemplos de la planeación de la capacitación desde el modelo "T"	82
Conclusiones	87
Anexo 1: Expo PyMEs	91
Anexo 2: Plan de acción	102
Fuentes de información	115

Índice de tablas

Tabla 1: Tipos de empresa	19
Tabla 2: Población de empresas por tipo	20
Tabla 3: Censos económicos INEGI 1999	20
Tabla 4: MiPyMEs Naucalpan de Juárez	38
Tabla 5: Jerarquía de necesidades de Maslow	48
Tabla 6: Estadística capacitación	54
Tabla 7: Estadística misión de la empresa	55
Tabla 8: Estadística visión de la empresa	57
Tabla 9: Estadística valores	58
Tabla 10: Estadística tipo de capacitación	59
Tabla 11: Estadística obligatoriedad de la capacitación	60
Tabla 12: Estadística frecuencia de capacitación	61
Tabla 13: Estadística área encargada de capacitación laboral	62
Tabla 14: Estadística conformidad con la paga que recibe	63
Tabla 15: Estadística productividad	64
Tabla 16: Estadística reconocimientos	65
Tabla 17: Estadística relación de pares	65
Tabla 18: Estadística relación con superiores	67
Tabla 19: Estadística capacitación sugerida	68
Tabla 20: Estadística capacitación vs. crecimiento personal	70
Tabla 21: Estadística capacitación impartida	71
Imagen 1: Aprendizaje organizacional	34
Imagen 2: Capacitación laboral	35
Imagen 3: Planeación curricular	78

INTRODUCCIÓN

Las personas tenemos necesidades de desarrollo y crecimiento personal, las cuales son omitidas por el tipo de capacitación que se gesta actualmente en las PyMEs, destacando que estas empresas son las que emplean a la mayor parte de la población, por lo que es importante rescatar el tipo de prácticas educativas en cuanto a capacitación laboral se trata. En estas prácticas es importante dar un lugar preponderante a la formación integral, reconociendo con ésta, que las personas son motores de cambio y de acción a partir de las necesidades, objetivos y metas personales, lo que nos lleva a enfocarnos a esta parte para que las personas actúen de manera más activa y provechosa para sí mismas reflejándose en el ámbito laboral. Se trata de un adulto que frente a situaciones nuevas, a dificultades de proyectos se dice a sí mismo: “Necesito algo más. Necesito armarme para poder enfrentar estas nuevas situaciones, para poder enfrentar esto que me preocupa”... Se convierte en demandante y dentro de este marco la capacitación laboral ocupa un lugar y es parte del proceso de educación de adultos...¹

Aquellos que laboran en estas organizaciones tienen necesidad de prepararse para incrementar las posibilidades de mantenerse al tanto de lo que sucede en su entorno, así como lo son el desarrollo de habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes tanto dentro como fuera del área laboral a partir de sus propias motivaciones así como las externas, generando así una cultura de capacitación desde la empresa misma para que finalmente se promuevan prácticas educativas que beneficien a las personas.

La capacitación laboral vista desde la pedagogía, es un área que se ha dejado de lado desde las prácticas educativas que se imparten dentro del sector laboral a nivel empresarial. Este sector más allá de realizar actividades para la mano de obra del producto también tiene que tomar en cuenta la oportunidad del desarrollo integral de las personas, tomando en cuenta ciertos valores como lo son la equidad, el respeto, la tolerancia, entre otros, esto para evitar que las personas sean tomadas como simple fuerza de trabajo que ocupa un puesto en el área de producción. Este último tipo de acciones son a las que más recurren las empresas por lo que es necesario la introducción de nuevas temáticas en el currículum dentro de los planes y programas para la formación de las personas para complementar la capacitación laboral para el desarrollo integral de

¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/cambcaplab.htm>

las personas, formando así, parte fundamental de la misma construyendo acciones educativas desde la planeación.

El segundo apartado consta de toda la información obtenida de manera documental en donde se exponen las características generales, la categorización y la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas tanto a nivel nacional como regional, así como los demandas de las organizaciones actuales para poder ser funcionales en la sociedad actual y el tipo de capacitación que se gesta dentro de estas empresas y organizaciones según fuentes documentales.

El tercer capítulo expone la capacitación laboral vista desde el desarrollo integral y una visión desde el enfoque sistémico, así como las diferencias entre las acciones educativas y cómo es vista la persona en esta actividad, destacando la importancia del desarrollo integral.

En el cuarto apartado está el tipo de cursos se dan a partir de las demandas de las empresas para incrementar su productividad más allá de beneficios como los antes mencionados, así como un breve análisis de la importancia del desarrollo integral de las personas a partir de la capacitación dentro de la empresa, para finalmente hacer la interpretación de los datos obtenidos de la investigación de campo la cual se enfoca a las prácticas educativas, el desarrollo integral y al enfoque sistémico.

En el quinto capítulo, se maneja una propuesta para la capacitación laboral en para el desarrollo integral de las personas y el por qué es motor de la sociedad en cuanto a la formación. Es la forma en la que se puede llegar a la práctica de una capacitación laboral a partir del desarrollo integral de las personas para beneficio de ambas partes (empresa - trabajador).

Capítulo 1

CAPITULO 1

1. Metodología

El proyecto institucional del que del que deriva esta investigación fue del Centro de Desarrollo Empresarial de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán el cual tiene como objetivo general investigar el desarrollo económico nacional particularmente del sector empresarial, en forma multidisciplinaria y aplicada, para establecer estrategias y programas que fomenten el desarrollo de este sector y su vinculación con el público. Este proyecto se encontraba a cargo de la Ing. Ximena Acala Cortes, jefa del departamento de Proyección Empresarial.

Dentro del departamento existían diversas líneas de investigación de la cual fui líder de proyecto de la línea Desarrollo organizacional enfocado al Aprendizaje organizacional dando inicio en septiembre del 2007.

La ubicación del problema fue desde la pedagogía, dándole lugar en la Educación Permanente, ya que es el área donde esta delimitada la capacitación laboral, buscado con todo esto una alternativa para el desarrollo integral de las personas en las PyMEs a partir de valores, identificando las acciones educativas en la capacitación que lo promuevan para alcanzar una mayor competitividad tanto personal como empresarial.

Se determino que la investigación seria de campo y documental debido al interés particular en la PyMEs del la cual se realizó un análisis cualitativo en cuanto a información y cuantitativo con relación al numero de personas interesadas en los temas y demás que necesitara ser contado, haciendo un muestreo por conglomerado el cual abarco de el limite de Naucalpan de Juárez con el Distrito Federal hasta la Col. Bulevares en el Edo. de México de norte a sur y de sur a norte y la muestra se determino el mismo día de la aplicación la cual fueron las empresas que estuvieran disponibles al momento

del cambaceo delimitando el estudio en el principal corredor comercial del municipio.

Las variables que determinaron al trabajo fueron en primer lugar la independiente, esta son las PyMEs, ya que de estas depende la capacitación laboral así como la técnica de impartición de la misma. Y en segundo lugar tenemos la variable dependiente la cual es la capacitación laboral, ya que ésta estará determinada por las PyMEs, es decir que se impartirá o es impartida de acuerdo a las necesidades de las estas.

Los Indicadores son el vaciado de datos obtenidos, es decir los resultados cualitativos y cuantitativos los cuales permitieron realizar un análisis profundo ya que se puede hacer una comparación entre el deber ser y el ser.

Las herramientas de investigación son dos, un cuestionario para la parte operacional de las empresas y una entrevista para la parte administrativa.

El problema a resolver en la investigación es cómo lograr que la capacitación laboral promueva el desarrollo integral de las personas, proponiendo una alternativa a través del conocimiento de las acciones educativas de capacitación que se dan actualmente al las PyMEs.

1.1 Actividades desempeñadas

Para iniciar la investigación se determino el nombre del proyecto, el cual se llamo “Desarrollo organizacional y vinculación comercial”, después se definió el objetivo general del proyecto el cual era “Asesorar a PyMEs en aspectos de Desarrollo Organizacional, Imagen Institucional y Vinculación con otras entidades para lograr su competitividad y su desarrollo integral.

Se realizo un plan de acción en el cual se determinaron y definieron tareas, así como responsables de las mismas. *(Ver Anexos)*

Se elaboraron dos herramientas de investigación la primera un cuestionario que estaba dirigido a los trabajadores en general de la empresa y la segunda la cual era un guión de entrevista para los Administrativos o dueños de la empresa. Para la aplicación de éstas realizamos reclutamiento se servicios sociales y se elaboró e impartió un programa de capacitación para realizar el cambaceo (entrevista y cuestionario). Se coordinó al equipo de Servicios Sociales para salir en determinadas fechas.

La investigación documental se realizo previa a la de campo en donde se abordaron diversos aspectos para el desarrollo de este trabajo así como fue el aprendizaje organizacional en las empresas el enfoque sistémico y el tipo de capacitación que se ofrece a partir de estas dos visiones. En un segundo momento se trabajo de tal manera que toda la información obtenida se le diera un camino viable para realizar una propuesta pero antes tenia que existir una investigación de campo para lo cual se desarrollaron instrumentos de investigación que fueron aplicados a las pequeñas y medianas empresas que se encuentran ubicadas en el principal corredor comercial de la zona de Naucalpan de Juárez.

En un principio se trato de hacer contacto por medio de la bolsa de trabajo de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, debido a que la muestra salía de la región optamos por hacer contacto por medio de la página del municipio en donde nos encontramos con la sorpresa de que muchas de ellas ya habían

desaparecido e incluso los teléfonos no correspondía a las empresas.

Después de los intentos de contactar a las empresas mediante diversas técnicas, se decidió por la técnica del cambaceo, la cual resulto fructífera con relación a los anteriores y con esto la aplicación de los instrumentos de investigación y el análisis de la información obtenida, la cual esta detallada más adelante.

El análisis de la información se realizó en las instalaciones del Centro de Desarrollo Empresarial, para iniciar se vació la información a través de la elaboración de una base de datos en el programa *Acces*, para facilitar el análisis de la información, se separo la información por áreas de conocimiento, entre las cuales están Imagen institucional, Alianzas estratégicas y Desarrollo organizacional, esta ultima es de donde surge el presente trabajo.

Durante el desarrollo de la investigación se llevaron a cabo exposiciones del CEDEFES como una propuesta para emprendedores en los diferentes temas ya mencionados y visitas a diferentes lugares relacionados con temas empresariales, así como la Expo PyMEs. *(Ver Anexos)*

1.2 ¿Qué son las PyMEs?

Las PyMEs son Pequeñas y Medianas Empresas, con un número no muy grande de trabajadores, y con una facturación moderada, esto último se refiere a los clientes que puede llegar a tener.

En diversos países, estas empresas son consideradas, como el principal motor de la economía. Y es que en muchos casos, las PYME, son las empresas, que más empleo generan dentro de una nación.

De hecho, lo antes mencionado, ocurre en todos los países; en España, por ejemplo las PYME constituyen más del 99% de las compañías. Es así, como un importante espacio del mercado, es cubierto por medio de estas empresas. Y no sólo nos referimos en cuanto la oferta que puedan llegar a proporcionar dichas PyMEs. Sino que principalmente, las fuentes de trabajo que ofrecen a la comunidad. En España, las PYME generan el 67% del empleo. En Chile (nación con altos estándares de libertad y competitividad económica), las PyMEs significan el 80% de la oferta de mano obra, dentro del país.

En cuanto a las personas que deseen iniciar su negocio, conformando alguna de las tantas PyMEs que existen, deben tener en cuenta que necesitarán iniciar actividades económicas, en los Servicios de Impuestos, de cada país respectivamente. Aquel tramite, es un prerrequisito indispensable, para comenzar con algún negocio que vaya a generar rentas. Para aquello, deberán acercarse a cualquiera de las oficinas de estos servicios. Hay que tener claro, que se deberá constituir una empresa (o una personalidad jurídica). En la cual caerán todos los derechos y obligaciones civiles, que corresponden a alguna organización con fines de lucro (empresa que busca tener ganancias).

Los números son por demás esclarecedores: en la actualidad, las PyMEs constituyen el 97% del total de las empresas en la República Mexicana, y generan el empleo del 79% de la población activa. Sus ingresos equivalen al 23% del Producto Interno Bruto. Estos datos sin lugar a dudas nos otorgan una

clara dimensión de la enorme importancia de estas empresas en el espectro económico nacional.

La Secretaría de Economía, sencillamente, las caracteriza como 'la base de la economía nacional'.

La política económica del presente sexenio tiene como prioridad el apoyo certero y constante a la micro, pequeña y mediana empresa. Es por ello que la Secretaría de Economía (SE) ha desarrollado diversos programas que tienen el fin de brindar información, asesoría y capacitación a las PyMEs. El objetivo es colaborar junto con ellas, para hacerlas competir de manera contundente en los mercados nacionales e internacionales. Un ejemplo son las Guías Empresariales, elaboradas con la participación multidisciplinaria de diversos estudiosos del tema, especialistas del sector privado, la academia y el sector público, los cuales generan información de gran interés para los empresarios, basándose en la experiencia de empresas exitosas.

Por otro lado, "el Programa de Desarrollo de Proveedores ofrece una opción estratégica para identificar la competitividad del sector, integrándolos en cadenas productivas, comerciales y de servicios, las cuales colaboren al fortalecimiento del mercado interno, las exportaciones y la sustitución de importaciones".²

² http://www.lideresmexicanos.com/articulos.php?id_sec=35&id_art=1022

Capítulo 2

CAPITULO 2

“Los recursos humanos
Responderán lealtad con lealtad
Y a al aprecio con aprecio”
Enrique Reig

2. La capacitación laboral en las PyMEs de México

En este primer capítulo retomamos varios autores que nos irán guiando en el contexto de la capacitación laboral a través del tiempo, dando cuenta de que no es un hecho aislado y mucho menos algo nuevo, como ya he mencionado con anterioridad, es importante reconocer en este ámbito a las personas en su totalidad dando cuenta de que son capaces de proponer y actuar en diferentes contextos.

“La expansión y complejidad del proceso educativo de capacitación laboral para empresa, que se observa en las últimas décadas no debe hacer perder de vista que se trata de un fenómeno construido a lo largo del tiempo y al compás de profundas transformaciones económico – sociales. Surge como consecuencia de demandas del mundo de trabajo y se convierte en un campo relativamente independiente con una lógica propia, intereses particulares, actores relevantes con poder de decisión, contacto con el campo educativo y un marco dado por las instituciones.”³

La capacitación laboral para el trabajo ha existido desde siempre, pero este caso sólo la retomaremos desde los años 40´ s entendiendo que son todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional y personal de los trabajadores esta puede ser proporcionada por la empresa o puede acceder por iniciativa propia, traducándose en un beneficio, ya sea corto, largo y / o mediano plazo, siendo “...una estrategia a través de la cual las personas aumentan su capital humano, ya sea para transarlo en el

³ Félix Mitnik y Adela Coria en www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mitnik/pdf/cap6.pdf

mercado de trabajo, si es la persona la que invierte; o para lograr aumentos de productividad si es el empresario el que invierte...”⁴

“En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia..., en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Así mismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial...”⁵ Según este dato quiere decir que la capacitación laboral se gesta en los años 50`s así como en Europa, ya que se la educación de las personas el trabajo empezaba a ser una necesidad, pero no se le había determinado un nombre en particular, transcurriendo los años se empieza a establecer el área en que se encuentra este tipo de educación y como nombrarla. Para los años 60´ s aparece la educación permanente que tiene como idea principal el encontrar igualdad entra la sociedad ofreciendo mayor oportunidades de educación, esta es entendida como la educación que se lleva a lo largo de toda la vida por lo que se ve ligada a la capacitación laboral.

Llega Francia como novedad tornándose una moda entre la población, la relación que se le encontraba con la capacitación laboral era que se encontraba en una rama más de la educación pero no tenía cabida en lo formal ya que se encuentra ante la imposibilidad de atender esa necesidad, pero que trascendía a lo largo de toda la vida impartándose en lugares destinados con el fin de capacitar fuera de las empresas llamándola así como capacitación para el trabajo.

Este pensamiento llega a E.E.U.U. junto con el proceso de industrialización, éste determinaba nuevas necesidades de producción y servicios, así como la

⁴ MUÑOZ, Gomá, Oscar, Hacia un Chile competitivo: Instituciones Políticas, ed. Editorial Universitaria, Chile, 2003, Pág. 199

⁵ SILICEO, Aguilar, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, E. Limusa ed. 4ta, México, 2003. Pág. 18

implantación de nueva maquinaria, provocando con esto otra necesidad, la cual era capacitar a los empleados, de tal manera que aprendieran las funciones ya previamente determinadas dentro de la empresa, de tal suerte que era necesaria la memorización para así poder aplicarlo en una situación real, siendo esta un tipo de capacitación para el trabajo el cual necesariamente tenían que memorizar procesos.

Tal como una epidemia la capacitación laboral empezó a invadir a México en los años 70's la cual no era conocida como tal, simplemente existía el adiestramiento. La diferencia entre ambas partes es que la capacitación si esta enfocada a nuevos conocimientos por adquirir y el adiestramiento sólo se enfoca a la parte operacional, técnica y de procesos del desempeño laboral.

En el ámbito educativo se ve fuertemente reflejado, pues debido al rápido avance de las maquinarias y las necesidades de particulares se empieza a exigir más fuerza de trabajo, mayor mano de obra, donde era necesario tener personal calificado únicamente en competencias técnicas y / u operacionales, vislumbrando a la educación como inversión para el desarrollo y el crecimiento empresarial perdiendo de vista el aprendizaje y el desarrollo integral de las personas, así como dice Siliceo "El grado y calidad con que un niño, joven, aprendiz técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad"⁶.

En 1978, el Presidente López Portillo legalizó la capacitación con carácter de obligatoria para la empresa en México. Esto nos permite observar que las personas se convierten, automáticamente, en mano de obra rentable para la empresa, capacitando únicamente para la solución de problemas a nivel operacional.

"Actualmente las normas y lineamientos correspondientes a la capacitación y el adiestramiento se encuentran enunciadas dentro del artículo 153, en sus fracciones A – X del capítulo III bis de la Ley Federal del Trabajo. De manera

⁶ Ídem

general, éste artículo estipula que todo trabajador tiene derecho a recibir capacitación proporcionada por su patrón, para quien es obligación formular planes y programas, de común acuerdo con el sindicato o sus trabajadores, aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad. En cada una de sus fracciones trata los puntos específicos relacionados a la Capacitación⁷. Los tramites ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social son totalmente gratuitos, los cuales como requisito principal es el tener los planes y programas de capacitación laboral en la empresa solicitante, los cuales deberán estar de manera física en algún lugar ya que es controlada por auditores que visitan periódicamente la organización con el objetivo de tener un control sobre la misma con respecto a las acciones educativas pues de igual manera existen formatos para las constancias que se ofrecen a los participantes de las mismas.

A partir de lo que se mencionó anteriormente, la capacitación constituye un derecho para el trabajador y una obligación para el patrón, hoy en día, ni trabajadores ni patrones ejercen sus derechos y obligaciones. Esta situación forma parte de las omisiones y que hacen de México un país atrasado en lo que a Cultura Organizacional se trata, ya que no se tiene un visión global de lo que hay que hacer con relación a la formación de los recursos humanos.

Sin embargo, esta inconciencia acerca de la importancia que la capacitación tiene en el desarrollo tanto humano como organizacional, es atribuida en gran parte al desconocimiento tanto de obreros como de patrones. Hay que dar cuenta que una de las grandes trabas para el desarrollo del país es la desinformación y la educación de la gente y a partir de esto generar programas, estrategias y campañas destinadas a subsanar esta ausencia de información, de tal manera que, a través de éstas se vaya generando una cultura organizacional funcional, responsable y productiva que a la larga no solamente impulsará a las empresas mexicanas, también enriquecerá a las personas e impulsará al país permitiendo la generación de avances, de crecimiento productivo, de calidad de vida, entre otros beneficios.

⁷ <http://atriaconsultores-mx.tripod.com/id7.html>

La capacitación, tanto la proporcionada por la empresa como a la que el trabajador pueda acceder por iniciativa propia, no es un gasto, sino un beneficio que trae consigo diversas gratificaciones a ambas partes ya sea corto, largo y / o mediano plazo.

Existen dos tipos de capacitación "...puede ser tipo genérico o específico. La primera se traduce en incrementos de productividad del trabajador no sólo en la firma donde él labora, sino también en la industria respectiva, por lo que el beneficio de esta capacitación no es exclusivo de la empresa, sino que el trabajador puede cambiarse a otra empresa, traspasando los beneficios de la capacitación. La capacitación de tipo específico genera valor sólo para la empresa que capacita, o, excepcionalmente, en empresas similares que requieran ese tipo de experiencia"⁸.

La capacitación genérica es frecuentemente demandada por las personas, ya que les permite desempeñarse mejor en distintos puestos de trabajo y en distintas empresas. La capacitación específica, en cambio, se caracteriza por ser usualmente requerida por empresas, con el propósito de aumentar su productividad y los retornos de su inversión. "Se trata de entrenamientos especializados, para actividades propias de la respectiva firma"⁹

Entonces tenemos que la capacitación puede estar enfocada a un beneficio mutuo impartiendo capacitación de tipo genérica, ya que dentro de esta se encuentran el desarrollo de actitudes y aptitudes que promueven el desarrollo integral del individuo trayendo consigo una mayor competitividad en el ámbito laboral y de tipo específica ya que se requiere para laborar ejecutando procesos, pues existen necesidades que es imprescindible atender en cuanto a la determinación de las acciones educativas para apoyar a los planes y programas de capacitación para que exista en mayor medida el desarrollo del personal en el área administrativa de las organizaciones.

La Secretaría de Economía en asociación con diversas instancias

⁸ MUÑOZ, Gomá, Oscar. Hacia un Chile competitivo: Instituciones políticas, Editorial Universitaria. Chile, 2003, Pág. 199

⁹ Ídem

gubernamentales y privadas, ha iniciado ya campañas que fomenten el desarrollo de las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) nacionales, creando y dando a conocer espacios publicitarios en los que se promueve el consumo de productos mexicanos que ya cuentan con un control de calidad total y que están registrados y abalados por las instancias correspondientes.

Existen espacios físicos en los que se ofrecen diversas opciones para iniciar o fortalecer las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), un ejemplo de esto es la SEMANA NACIONAL PyME, que se lleva a cabo una vez al año, la última se llevo a acabo del 26 de noviembre al 7 de diciembre del 2007 (VER ANEXO 1) en el Centro de Convenciones Banamex, en la cual la entrada es gratuita permitiendo que el público en general se acerque, ya sean emprendedores, estudiantes, exportadores, MiPyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas), empresas constituidas, por mencionar algunos, poniendo así al alcance de todos, los programas de financiamiento, capacitación, exportación, desarrollo personal, así como brindar la oportunidad de crear nuevas alianzas entre empresarios lo cual permite el crecimiento y el desarrollo de la empresa, todo esto a partir de seminarios, conferencias, talleres, cursos y paneles de discusión.

A partir de esto, notamos que existen diversos organismos que regulan la capacitación, estando al tanto de que se imparta de tal manera que las personas adquieran los conocimientos y habilidades necesarias, en las nuevas tecnologías, así como para la ejecución de un nuevo cargo o la adquisición de herramientas para la administración del negocio.

2.1 Características de las organizaciones actuales

Dentro de los diferentes tipos de personas antes mencionados existen ciertas características que las identifican unas de otras independientemente del tamaño y veremos cuáles son aquellas adaptables a los cambios y cuáles no por su fragilidad ante los cambios externos.

A través del tiempo se han dado cambios en la estructura y la forma de las organizaciones, así como en su administración y por lo mismo han tenido diversas características para poder funcionar adecuadamente en su momento. Anteriormente se hablaba de “las estructuras verticales”¹⁰, donde los jefes o responsables, los cuales son en menor cantidad que las personas que tienen a su cargo, trabajan en mayor medida que otras personas que laboran en la organización, dejando de lado su potencial haciéndolos pensar que no son capaces de responsabilizarse de otras actividades importantes, sintiendo la protección del Jefe.

Actualmente las empresas deben cubrir con ciertos requisitos para que puedan ser funcionales en la sociedad actual. Baguer menciona una serie de lineamientos que podrían seguirse para poder sobrevivir siendo competitivas y productivas a estas los llama “organismos horizontales los cuales son básicos hoy en día en las estructuras empresariales. Se puede comprender de una forma sencilla: en el mundo competitivo actual las organizaciones precisan mejorar cada año trabajando con los mismos recursos humanos y a veces con menos que los utilizados el año anterior”¹¹. Siendo la contraparte de las estructuras verticales, promoviendo la participación de las personas, buscando explotar sus potencialidades y la creatividad.

Otra característica de las organizaciones horizontales que ya se han mencionado anteriormente es la capacitación de tipo genérico, la cual abarca la capacitación enfocada a la adquisición de conocimientos de diferentes temáticas las cuales están relacionadas con las de desarrollo integral ya que

¹⁰ BAGUER, Op. Cit. Pág. 36

¹¹ Ídem

entrarían en esta categoría.

Las nuevas organizaciones según Baguer se deben caracterizar por¹²:

- Mejoras en calidad, coste y servicio. Búsqueda de la excelencia. Cero defecto
- Rapidez en el desarrollo de productos
- Trabajo en equipo con aportación de ideas
- Fomentar y gestionar el cambio tomando iniciativas y asumiendo riesgos
- Delegación y aceptación de responsabilidades
- Liderazgo(sustituyendo el enfoque de jefatura)
- Servicio a los clientes (son la garantía de futuro)
- Tratar de conseguir siempre la máxima competencia profesional
- Formación continua
- Comunicación abierta entre los empleados
- Respetar el medio ambiente
- Compartir experiencias entre los trabajadores, proveedores y Clientes
- Organismos horizontales

Un ejemplo claro de este tipo de organizaciones que están preparadas a para los cambios y determinadas por parámetros flexibles y de cambio son aquellas que están determinadas por las normas de calidad existente así como lo es la Norma ISO 9001-2000 la cual es una norma de Gestión de Calidad y se llama así por que busca que todo se realice con eficiencia y eficacia basándose en procesos y procedimientos determinados por los productos o servicios que se ofrecen según los departamentos o áreas de la empresa buscando siempre la satisfacción del cliente a través del desarrollo integral del personal. Este tipo de acciones difícilmente lo llevaría a cabo una pequeña o mediana empresa, pues este tipo de sistemas consta de una serie pasos a seguir basándose en el esfuerzo constante y dedicación que deriva de la dirección general y administrativa, así como lo son la visión, la misión, los objetivos, políticas internas, perfiles de puestos, entre otros y las pequeñas y mediana empresas lo dejan de lado contemplándolo como algo inalcanzable.

¹² Ídem Pág. 34 – 36

2.2 Tipos de empresas

Ya hemos hablado de la capacitación laboral, de su gestación así como de algunas características importantes para poder categorizarla dependiendo de la forma en que se dan las actividades y acciones que la regulan, por lo que es momento de hablar de los tipos de empresas que existen y los problemas que pueden llegar a sufrir dependiendo de su tamaño.

Una empresa es la unidad económica de producción y decisión que esta encargada de la organización y coordinación de una serie de factores o recursos productivos, capital, trabajo y recursos naturales, para obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado. En ocasiones el término empresa y organización son tomados como sinónimos, lo cual no es posible ya que una empresa puede llegar a ser una organización más no siempre lo es. Enrique Reig nos dice que una organización “está orientada al logro de metas”, esto significa que los miembros deben tener muy clara la dirección de sus actos para que éstos ayuden a que el grupo se mueva hacia el lugar previsto, al que llamamos meta; y define meta como un lugar virtual que existe en el futuro (inmediato o mediano) y en el que se vislumbran cosas que no se tiene en el momento actual, por lo tanto la orientación a metas presupone un conocimiento del estado actual (línea base), recursos necesarios para el avance, fortalezas y debilidades, grado de entusiasmo o motivación para el arranque y el mantenimiento y claridad en la dirección y una empresa no siempre tiene objetivos claros.

Las PyMEs por su tamaño tienen ventajas, tal como su facilidad administrativa, pero, por su mismo tamaño tienen desventajas, tales como razones de tipo económico, viven al día de sus ingresos, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia. Todo esto es resultado de una administración empírica por parte del dueño, es decir que sólo se basa en lo que piensa que pudiera ser una buena opción para la manutención del negocio, sin pensar en realidad en la inversión de capital tanto en recursos materiales como humanos e incluso sin pensar en el sueldo que el debe

percibir como dueño de este, por lo que afecta el rendimiento general de la empresa. Con esto se quiere decir que entre más pequeñas son más difícil es tener una administración aplicada de acuerdo a las necesidades que ésta pueda tener, ya sea para las personas en cuanto a desarrollo o a nivel empresarial para el área operacional, de tal manera que ésta sea constante.

De manera general la mayoría de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) comparten ciertas características. Entre estas se encuentran que:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 1 hasta 100 personas.

Estas empresa son llamadas también empresas familiares, ya que en la mayoría de lo casos las sociedades tiene lazos consanguíneos (hijos, primos, yernos, mamá, papá, etc.) y por lo tanto llevan la administración de la misma, la cual como ya he mencionado con anterioridad, es empírica. El hecho de que sean familiares dan otros tintes a las organizaciones pues más allá de tener simples conflictos de trabajo también se presentan de otro tipo que son los familiares, entre otros, como lo son¹³:

- Elección de sucesor o transferencia de poder
- Plan de retiro del fundador
- Distribución de la propiedad del negocio
- Nivel de sueldos de familiares y no familiares
- Experiencia previa de familiares que desea ingresar
- Reglas de ingreso al negocio
- Evaluación del desempeño individual
- Rol de familiares políticos
- Decisión de nuevas inversiones
- Descripción de impuestos

¹³ AVENDAÑO, Alcaraz Jorge Abel. Pyme, adminístrate hoy. Negocios Familiares ¿bendición o maldición?, año XIV No. 167 Pág. 47

- Proporción de familiares respecto al total de empleados
- Mezcla de asuntos del negocio con asuntos familiares

“Cada uno de los aspectos anteriores debe ser atendido específicamente y dependiendo del éxito en su manejo es como puede juzgarse la gestión del grupo familiar. Un negocio que tiene resueltos o bien manejados los aspectos conflictivos estará sacando ventaja de ser familiar y puede ser juzgado como una gran bendición para sus miembros familiares y no familiares. En cambio, el negocio que falla en el manejo de todos los aspectos mencionados estará cerca de ser la maldición laboral de sus miembros. Entre estos extremos esta la mayoría de negocios familiares de México, que han manejado exitosamente sólo algunos aspectos conflictivos, con muchos pendientes por resolver.”¹⁴

La importancia y la relación que existe entre el tipo de empresa y la capacitación laboral es que por su tamaño tienen un número de ingresos determinados que muchas veces se prefiere gastar en lo necesario para que siga funcionando la empresa, como puede ser la materia prima o en sueldos mas elevados así como en cosas personales, dejando de lado el crecimiento o desarrollo de la empresa, pues mientras exista un presupuesto para la administración económica del lugar y un poco más para satisfacer necesidades particulares, por lo que la capacitación no es tomada en cuenta, pues se piensa que es más que suficiente con saber que es lo que se va a realizar desde un nivel simplemente operativo o de procesos, es decir que no existe la planeación para realizar algún tipo de acción para la formación del personal ni específica ni genérica.

Las empresas se pueden clasificar de diversas maneras según lo que se estudie de ellas, como puede ser por origen o propiedad de la empresa la cual se enfoca a lo público o privado. La primera según Noguera¹⁵ son las entidades sin fines de lucro y las privadas son lucrativas. Aunque por su parte Baguer menciona que las privadas son aquellas que pertenecen a particulares y la

¹⁴ Ídem

¹⁵ NOGUERA, Trujillo, Héctor, Triunfa en tu primer día de trabajo: Un manual para quienes, con o sin estudios, van a trabajar por primera vez en su vida, Ed. Panorama Editorial, México, 2006. Pág. 24 – 25.

pública pertenece al Estado o entidades públicas, finalmente menciona una mixta la cual comparten la propiedad el Estado y particulares. Ambas definiciones son correctas, sin embargo están vistas desde diferentes puntos de vista por lo que se complementan.

Hay que recordar que existe un número de micro empresas las cuales no están dadas de altas en Hacienda, es decir que no pagan impuestos y no están regularizadas estas empresas son datos muertos ya que no se puede tener un dato certero sobre estas prácticas, un ejemplo muy claro de esto son los puestos de comida que están dentro en los *garages* de las casas, o los carritos de comida que se ponen en ciertos horarios en algún lugar en específico.

También se puede clasificar por el fin, las cuales pueden ser industriales, comerciales o de servicios, la primera se divide en dos tipos en la que extrae la materia prima y la que la procesa. La siguiente clasificación se dedica a la compra venta de productos ya terminados y la última es aquella, así como su nombre lo dice, brinda algún tipo de asistencia a la población. Las comerciales o de servicios pueden ser de tipo mercantil, es decir que tienen una finalidad puramente lucrativa. Finalmente dentro de esta categorización también se encuentran las "...que no son lucrativas estas son llamadas asociaciones"¹⁶.

Por actividad es otra forma de distinguir el tipo de empresa, las cuales pueden ser extractivas, las cuales se dedican a la obtención de la materia prima, de elaboración y transformadoras las cuales modifican la materia prima y de prestación de servicios el cual no consigue ni transforma la materia prima,, simplemente la ofrece ya terminada¹⁷.

Otra clasificación es por su forma jurídica como la sociedad colectiva, sociedades de responsabilidad limitada, sociedad comanditaria, sociedades anónimas laborales, sociedad cooperativa, sociedad anónima, etc. Esta va a estar determinada por la actividad de la empresa y/o el negocio.

¹⁶ BAGUER, Alcalá Ángel, Marta de Zárraga Rodríguez, ¡Dirige!: Manual de conceptos prácticos y necesarios para la gestión, Ed. Ediciones Díaz de Santos, 2002 Pág. 5 - 7

¹⁷ Ídem

Pero a la principal tipificación que nos vamos a enfocar es a la clasificación por tamaño, la cual se divide en cuatro rubros y dependiendo de la actividad que realicen se determina el número de personas que laboran en ellas, esto por la necesidad que encontramos de ser atendidas, pues representan gran parte del desarrollo económico de todas las regiones del país así como la principal fuente de empleo a nivel tanto nacional como regional.

Dependiendo de la actividad de cada una de las empresas existe un cierto número de trabajadores para poderla considerar dentro de un rango en particular con relación al tamaño, es decir que cuando sean industrias la población de trabajadores varían de 1 a 30 en microempresas, de 31 a 100 para las pequeñas y medianas y para que se consolide como una gran empresa es necesario que exista un número total de 501 empleados.

En el área de servicios las microempresas están determinadas por tener de 1 a 20 empleados en la pequeña de 21 a 50 por lo que son en menor cantidad que en la industria y de manera contraria sucede en la Mediana y en la grande, las cuales van de 51 a 100 y de 101 en adelante respectivamente.

Finalmente para el comercio la Microempresa va a estar sujeta a un número mínimo de personas la cual va de 1 a 5 la pequeña de 6 a 20, la mediana de 21 a 100 y la Gran empresa de 101 en adelante, la cual si comparamos en el área industrial son necesarias 400 personas más. (Ver *Tabla 1: Tipos de empresa*¹⁸)

Tabla 1: Tipos de Empresa			
Empresa	Industria	Servicios	Comercio
Microempresa	1 a 30	1 a 20	1 a 5
Pequeña empresa	31 a 100	21 a 50	6 a 20
Mediana empresa	31 a 100	51 a 100	21 a 100
Gran empresa	501 en ad.	101 en ad.	101 en ad.

Actualmente, la Secretaría de Economía de México, publica en su portal de Internet que el total de MiPyMEs asciende a 541,867 empresas, las cuales

¹⁸ Nogueira, Trujillo Héctor, Triunfa en tu primer día de trabajo, Ed. Panorama, México, Pág. 25

representan el 97% del total de las empresas en el país. Así como en años anteriores donde el número no es muy diferente al actual ya que como antecedente tenemos una estadística del año 1999 donde las MiPyMEs ocupan el 99.7% de la población. (Ver *Tabla 2: Población de empresas por tipo* y *Tabla 3: Censos económicos INEGI 1999*)

Tabla 2: Población de empresas por tipo

Tipo Empresa	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Total	497,008	34,214	10,645	5,535	547,402
Porcentaje	90.79%	6.25%	1.94%	1.01%	100%

Composición y Distribución de las MiPyMEs en México (Secretaría de Economía de México).

Tabla 3: Censos económicos INEGI 1999

Empresas	Industria *		Comercio		Servicios **		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Micro	336,241	94.1%	1,362,557	94.4%	958,907	97.1%	2,657,705	95.3%
Pequeñas	12,290	3.4%	63,055	4.4%	18,008	1.8%	93,353	3.3%
Medianas	6,956	1.9%	15,391	1.1%	5,693	0.6%	28,040	1.0%
Grandes	1,698	0.5%	2,673	0.2%	4,783	0.5%	9,154	0.3%
Total	357,185	100.0%	1,443,676	100.0%	987,391	100.0%	2,788,252	100.0%
PYMES	355,487	99.5%	1,441,003	99.8%	982,608	99.5%	2,779,098	99.7%

* incluye minería y construcción ** incluye comunicaciones y transportes

Datos de INEGI, Censos Económicos 1999 - "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa"

Debido a las proporciones de las MiPyMEs, es indudable la importancia que tienen en el desarrollo y crecimiento para la competitividad de cada país, dado que estas organizaciones cubren un alto porcentaje del empleo.

Según la Secretaría de Economía se estima que las MiPyMEs son 4 veces más ineficientes que las grandes empresas. Ésta impulsa un programa donde con apoyo de algunas empresas privadas las asesoran.

En la región de Naucalpan de Juárez, no es la excepción con relación a la gran población existente de las MiPyMEs. El dato lo publica el Sistema Internacional Empresarial Mexicano (S.I.E.M.)¹⁹, el cual revela el número total de empresas que existen en el municipio, dependiendo de la actividad a la que se dedique, las cuales ya han sido mencionadas con anterioridad, tomando en cuenta únicamente las que están regularizadas en el municipio de Naucalpan de Juárez. El dato estadístico es de 5,850 empresas de las cuales 127 son grandes eso quiere decir que 5,723 son MiPyMEs, las cuales son la mayoría.

¹⁹ <http://www.siem.gob.mx>

Capítulo 3

CAPITULO 3

“...la misión central de la capacitación es lograr la satisfacción de las necesidades que le impiden al individuo desempeñarse correctamente...”

Jesús Carlos Reza

3. La capacitación laboral y el desarrollo integral

“...el éxito esta sostenido en tres pilares básicos, Clientes, Proveedores, Personal, todo esfuerzo por mejorar el desempeño y relación con estos tres pilares mejorara la posición competitiva de la empresa. Una organización orientada hacia el servicio y la satisfacción del cliente, una buena relación e imagen ante los proveedores, y un personal dispuesto y preparado para aprender continuamente, son los ingredientes elementales para la búsqueda de nuestros objetivos”²⁰.

Es una realidad que en la actualidad la virtud principal de todo nuestro personal debe ser la actitud frente al aprendizaje y al cambio, es realmente un trabajo que desde ya hemos iniciado y que debemos sistematizar como parte de nuestra cultura empresarial, tenemos que mentalizar a nuestra gente que somos una empresa de futuro para que ellos vean su futuro en nuestra empresa, y obtener el nivel de servicio mas alto que solo puede venir de empleados que pertenecen a una empresa que ha llegado a su alma y corazón, y que su preocupación principal son nuestros objetivos.

Debemos fomentar el hecho de que la gente coopere y colabore, que le duela el negocio, que adquiera sentido de pertenencia que se sienta inspirada por lo que hace, que su trabajo tenga algo especial, Para esto debemos demostrarle a nuestro personal que sí nos interesa, siendo así estos acogerán con mejor intensidad los planes, interesarnos significan hacer un plan estratégico para nuestra gente, diseñar un plan de mercadeo interno como lo pretendemos hacer con el externo, darlo a conocer y darle un seguimiento disciplinado para

²⁰ <http://www.masterdisseny.com/master-net/articulos/art0105.php3>

que su futuro compartiendo tiempos buenos y no tan buenos, corra a la par del futuro de la Empresa.

En realidad y hablando objetivamente este es un punto de inversión, de inversión futurista que nos protegerá de las pérdidas por rotación de personal clave y permitirá la experimentación de nuestra gente en el negocio, promoverá la satisfacción de las necesidades básicas del personal para pretender que su preocupación principal sean nuestros objetivos, para esto necesitamos un buen esfuerzo, un esfuerzo generalizado para poner a tono a nuestra organización con una arquitectura y un propósito estratégico.

Es necesario para esto no ver en la satisfacción de las necesidades básicas del personal un gasto sino una inversión bien programada que logre que la preocupación principal de nuestra gente sean los objetivos de la Empresa, si lo analizamos como Inversión le veremos futuro, lo importante aquí es que la compañía vea empleados de futuro y que la gente vea su futuro afianzado en La Empresa.

Las divisiones jerárquicas marcadas deberán ser parte de nuestra historia, los equipos de trabajo para la mejora continua auto motivados, una red de comunicación eficiente de centro - arriba - abajo y un personal con alto grado de compromiso con la empresa es la meta organizativa.

Los integrantes claves de nuestra organización, deberán ser líderes y tener un dominio más multidisciplinario que el actual, deberán ser personas con capacidad de aprendizaje y de adaptación a los cambios permanentes. Poseer habilidades negociadoras, saber trabajar en equipo y respetar la diversidad de opiniones.

La innovación, la calidad y excelencia en el servicio son los resultados de grupos auto motivados que se comprometen con el cambio y la competitividad organizacional. Idealmente la motivación intrínseca debería ser de toda la organización y no de áreas o miembros aislados.

Para ello, se requiere un esfuerzo integral que logre la vinculación de todos los miembros claves en los equipos de trabajo para la mejora continua de la organización. Las estrategias para estimular la creatividad y la participación voluntaria deberán ser diversas, bien programadas y con el cuidado de dar a los equipos la participación en la toma de decisiones para crearles el compromiso, la motivación necesaria y generar la responsabilidad por el funcionamiento de las mejoras.

Desde este ángulo, la capacitación y el desarrollo deben considerarse como una inversión a largo plazo que incrementa la rentabilidad y estabilidad de la organización. Por esto, debemos invertir en el talento, la seguridad, la familia y en la vida y bienestar social de nuestro capital humano de la misma manera que lo hacemos en equipos o en estrategias de promoción y publicidad.

En cuanto a programas de bienestar social debemos de buscarlos con la misma creatividad con que estamos buscando el cambio, la eficacia que estos programas poseen para generar compromiso y pertenencia con la organización es indudable, superando en muchas ocasiones la probable insatisfacción salarial. En otras palabras, los programas de bienestar laboral crean más arraigo empresarial que la simple compensación económica estas son igualmente estrategias de mercadeo corporativo interno e incluyen programas familiares, educativos, servicios médicos, deportes, cultura y programas con la comunidad. Todos ellos buscan incrementar la vinculación del trabajador, su familia y la comunidad con la vida de la empresa, es decir, son una estrategia de integración.

Este cambio es un plan que debe venderse con el apoyo del mercadeo corporativo interno, tenemos que vender estas ideas, primero a los personas claves de la organización, y luego a todo el personal, debemos automotivar, integrar, disciplinar y responsabilizar a nuestra gente sobre el compromiso de buscar el liderazgo en costos y la diferenciación de nuestro producto.

VISION

Forjar un equipo cuya inspiración para el logro de los objetivos les provenga del corazón y que la satisfacción de sus necesidades este ligada al éxito de La Empresa para que esta sea su fuente de motivación principal.

OBJETIVO

Buscar incentivos para el personal de la empresa, monetarios o no, que resuelvan en parte las necesidades que pueden convertirse en factores de rotación o que afecten la productividad o la mística de trabajo de La Empresa., caracterizada por la dedicación a los objetivos y el apego fiel a las tareas encomendadas.

PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL

Un plan estratégico de desarrollo integral del personal deberá considerar los siguientes elementos.

- Salario: Modo de retribución, buscar establecer porcentajes de incrementos en base al desempeño, y darlos a conocer.
- Relaciones interpersonales: Fortalecer y incentivar las relaciones formales e informales entre compañeros de trabajo o colaboradores con el jefe.
- Vida privada, Recreación y Salud: Mostrar los aspectos generales del trabajo a la familia, incentivar la relación mediante la recreación entre familias, y apoyar la salud del personal y de su familia.
- Condiciones laborales: Ambientales, de seguridad (física y laboral) y de comunicación..
- Reconocimiento: Reconocer los logros y ser discretos y puntuales en las críticas, para alentarlos a seguir.
- Capacidad directiva de los jefes: Desarrollar el sentido de liderazgo en los jefes que posibiliten el entusiasmo en sus subordinados manteniéndolos motivados e incentivando en ellos la necesidad de cambios y de aprendizaje.

- El trabajo en si mismo: Estudiar constantemente los métodos de trabajo para que no se caiga en lo monótono, incentivar y premiar el cambio y las nuevas ideas de hacer su trabajo.
- Desarrollo personal y Profesional: Incentivar, facilitar y promover la adquisición de nuevos conocimientos.

El plan pretende dar un rumbo ordenado a las inversiones en recurso humano, inversiones orientadas a establecer una relación de compromiso mutuo para lograr así personal con alto grado de compromiso con los esfuerzos de hacer de La Compañía una empresa con liderazgo.

Además se pretende hacer un uso distribuido entre prestaciones, atenciones y aumentos salariales y que estos cumplan un fin a largo plazo de bienestar y estabilidad personal y familiar.

3.1 El enfoque sistémico, la capacitación laboral y el desarrollo integral.

Anteriormente nos enfocamos al desarrollo integral en la capacitación laboral, cómo se interrelacionan y cuál podría ser una propuesta de cambio, pero que hay con el enfoque sistémico y el desarrollo organizacional, aparentemente es lo mismo, pero en realidad son cosas distintas, pues a pesar de que se unen en cierto punto en otro se diferencian en ciertos aspectos.

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia en la sociedad Mexicana, siendo así el principal motor de la economía, así como la principal fuente de empleos, por lo que todo el personal desde directivos, administradores y empleados podrían construir una formación donde todos colaboran dejar de lado la que es útil para laborar y para la empresa, pues son de gran importancia, ya que mueven a la organización a nivel económico y administrativo, pero la organización interna de una empresa es el motor del buen funcionamiento de la misma, pues la dinámica que surja dentro de esta se vera reflejada en el producto final.

Este tipo de formación se le conoce como aprendizaje organizacional, el cual defiende la innovación en el aprendizaje, de tal manera que enfatiza en el sujeto y el sentido de pertenencia y las relaciones personales que se puedan dar dentro del trabajo, así como las experiencias que surjan ya que a través de estas la creatividad será mayor, así podrán proponer alternativas para la solución de problemas. Senge²¹ especifica que el aprendizaje organizacional no es la obtención de información; el aprendizaje es mejorar nuestra capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño.

A diferencia del desarrollo integral éste hace gran énfasis al aprendizaje organizacional enfocado a competencias laborales que se enfoque a la productividad, ya que está visualizada a la empresa en si misma a partir del potencial de las personas.

²¹ <http://www.atriconsultores-mx.tripod.com/id7.html>

El aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece parámetros que facilitan el desarrollo y uso de información para desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión, análisis y solución de problemas. Esta se lleva a cabo a través de las acciones educativas destinadas con este fin, teniendo al personal a la vanguardia, con relación a lo que sucede en el interior de la organización, pues entre mayor sea el desarrollo de los individuos mayor será el desarrollo y el crecimiento de la misma, así pues transformarse para el éxito.

A partir de esta idea central, retomamos a las personas, dando cuenta de que e no están determinadas por el puesto de trabajo o por la función que desempeñen, así pues están capacitados para poder aportar ideas para la mejora tanto de la empresa como del personal, viéndolo como un todo. El recurso humano como bien lo dice Enrique Reig en su libro “Los recursos humanos” será sensible a las necesidades de las organizaciones en medida en que la organización sea sensible a sus necesidades, respondiendo así la lealtad con lealtad y el aprecio con aprecio.

Ahora bien el sustento del aprendizaje organizacional en las empresas, es el enfoque sistémico, el cual como ya lo había mencionado antes habla de un sistema total, el cual busca mirar a la organización como un todo, exigiendo así “...la promoción de una cultura de trabajo colectivo donde la interdisciplinariedad, la tolerancia, el respeto a las diferencias, la colaboración y la armonía de trabajo serán los valores y principios rectores”²², sin olvidar la interdependencia e interconexión que puedan existir entre las partes que interactúan.

El modelo de una organización de rápido aprendizaje incorpora a su visión el desarrollo y la transformación impulsada por los altos cargos quienes son los que toman las decisiones en cuanto a las acciones educativas. Para que este aprendizaje sea posible es necesaria la incorporación de actividades

²² UNESCO, Memorias: Reunión del foro regional andino para el diálogo y la integración de la educación agropecuaria y rural, IICA, 2006, Pág.161

relacionadas con el desarrollo humano así como otras capacidades como son las intelectuales, las tecnológicas, etc.

“La aplicación del enfoque sistémico...exige la promoción de una cultura de trabajo colectivo, donde la interdisciplinaridad, la tolerancia, el respeto a las diferencias, la colaboración y la armonía de trabajo serán los valores y principios rectores”²³, buscando principalmente empezar a tener mejoras desde los recursos humanos, ya que son la base fundamental de la empresa. En general lo que plantea, es que si existe una correcta interacción entre los sujetos esto sería benéfico tanto para el individuo como para la organización.

Dicho enfoque “enfatisa el análisis del sistema total, en vez de detenerse en las partes o subsistemas componentes... se esfuerza en conseguir la eficacia de sistema total, más que en mejorar la eficiencia de las partes o subsistemas sin tener en cuenta la interdependencia e interconexión de cada una de las partes que interactúan”²⁴. Es decir, que la organización es pensada como un todo, desde los individuos que laboran para la misma hasta la producción, ya que esta concebido como un trabajo en conjunto.

“Es claro que para poder facilitar la práctica del trabajo interdisciplinario, las experiencias tienen que darse a conocer para poder ser evaluadas, adaptadas y exploradas en cada situación “...sugiere que avanzar hacia al interdisciplinariedad implica que los equipos comporten ciertos valores, reconozcan la complejidad de estos sistemas y adopten un enfoque sistémico”²⁵, buscando con esto el reconocimiento de una serie de valores para poder trabajar en conjunto, notando siempre la existencia de una interrelación entre todos, pues como se menciona se habla de experiencias y vivencias, las cuales sólo se pueden dar a conocer a través de la comunicación y la convivencia para así alcanzar las metas establecidas. “Las claves para un acercamiento sistémico a la extensión son: lazos, interacciones, resultados y visión global. Así se propicia la acción multidisciplinaria y orientada al objetivo.

²³ Ídem

²⁴ CALIVÁ, Esquivel, Juan, De programas educativos: bases teórico-prácticas para su implementación, IICA- Educación, México, 2003. Pág. 65

²⁵ BRETON, Yvan, et. al., Manejo de Recursos Costeros en el Gran Caribe, Ed. Mayol ediciones, 2006, Pág. 50

El sector privado es en este sentido más sistémico en su manera de acercamiento que el Público encontraron un número de factores comunes entre las empresas estadounidenses con mejor desempeño²⁶.

Ahora bien, en este sentido la organización busca un aprendizaje, es decir que a través del ensayo y el error se va a construir un nuevo conocimiento, por lo que debe estar preparada para enfrentar estos retos."La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente, en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad"²⁷.

En este proceso de aprendizaje se busca²⁸:

1. Saber más de sí, de los otros y del mundo.
2. Poder hacer algo que antes no podíamos.
3. Tener una nueva habilidad o destreza.
4. Dejar de ser el tipo que uno era.

Estos cuatro puntos refieren básicamente al autoreconocimiento y a través de este conocer a los otros, propiciando una interrelación entre los sujetos, generando nuevo conocimiento y sobre todo un nuevo aprendizaje, ya sea cognitivo, afectivo o psicomotriz para así obtener como fin último un crecimiento individual y colectivo dentro de una sociedad.

Dentro de todo esto podemos ver que existe una relación estrecha con el desarrollo integral, ya que se toma en cuenta al sujeto desde el aprendizaje, reconociendo que las personas adquieren conocimientos y que su formación en valores es primordial, así como las interrelaciones de los sujetos a partir

²⁶ Peters y Waterman (1984) citados en Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, El papel de los sectores público y privado en la provisión de servicios de apoyo a la agricultura, Memoria del simposio Internacional San José, Costa Rica. 17 al 19 de mayo de 1993, Ed. IICA- Educación, Pág. 102

²⁷ http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml?interlink#_El_aprendizaje_organizacion

²⁸ Ídem

de las experiencias en el ámbito laboral.

“Peter Senge describió las cualidades de una organización abierta al aprendizaje en *La quinta disciplina*. En aquel texto, Senge identificó cinco disciplinas necesarias para crear una organización en aprendizaje permanente, que son: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico”²⁹.

Dominio personal: En este menciona, el conocimiento de los deseos a futuro y como es la vida actual del individuo de tal forma que éste entrará en un estado de angustia que lo obligará a tomar mejor decisiones para poder llegar a donde quiere. Es en el mismo sentido conocerse a uno mismo, para podernos plantear objetivos y metas y las acciones que se deben realizar para alcanzarlos. Esta disciplina esta enfocada al nivel individual que ya había mencionado en capítulos anteriores en el que el individuo tiene que estar bien consigo mismo para poder desarrollarse.

Visión compartida: Esta es donde todos los actores involucrados en decisiones deben tener el mismo objetivo y el mismo punto de llegada, todos deben tener el mismo propósito y un compromiso entre si. Este aprendizaje se encuentra en el colectivo, ya que se necesita tener un objetivo en común para poder avanzar.

Modelos mentales: Se habla de una necesidad de aprender a identificar las percepciones y actitudes tanto de los que están alrededor como las de uno mismo, para conocer la realidad en la que se esta viviendo para que el aprendizaje sea productivo puedan existir cambios. Este se encuentra entre el aprendizaje colectivo e individual ya que se necesita de ambas partes para obtener mejoras.

Aprendizaje en equipo: Este se caracteriza por la interacción entre los sujetos, ya sea en charlas o pláticas entre grupos, así como aportación de ideas para

²⁹ MEZA, Mejia, Mónica del Carmen, Educación y educadores, ISSN 0123-1294, No.8, Año 2005 , Págs. 77

llegar a un mismo fin u objetivo. A través de esta interacción se puede obtener soluciones creativas y un crecimiento a nivel individual. Se encuentra en lo colectivo ya que sin el grupo no es posible debido a la interacción.

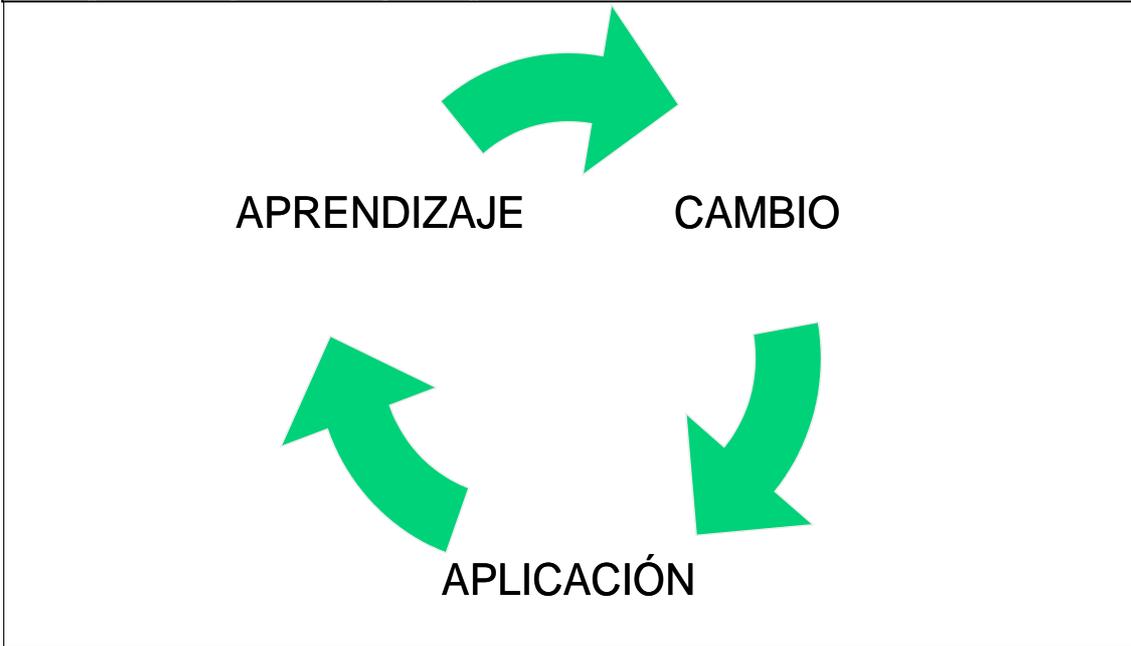
Pensamiento en sistemas: Se pretende entender los cambios que suceden a una estructura en particular afectada desde otro organismo, es decir, las modificaciones que se dan a partir de agentes externos, así como comprender y asimilar estos cambios.

Estos cinco elementos que mencionaba Peter Senge, son rescatables desde la perspectiva humana, pues cada uno de estos apartados brinda la oportunidad del individuo a desarrollarse como individuo y no, únicamente, de una mera forma técnica.

Ahora bien, el análisis a grandes rasgos es muy similar al que se hace a partir del desarrollo integral, ya que propone la planeación por competencias aunque no es nombrada de esta manera pues simplemente se menciona la importancia de los valores y la formación de las personas a nivel individual y grupal.

En el enfoque sistémico se menciona el sistema total, el cual dice que es necesario ver a la empresa como un todo en el que existen vínculos e interdependencia entre los que laboran y la empresa como tal, para finalmente poder hablar del aprendizaje organizacional que es el que se lleva a cabo dentro de la organización en manera de retroalimentación. (*Ver Imagen 1: Aprendizaje organizacional*)

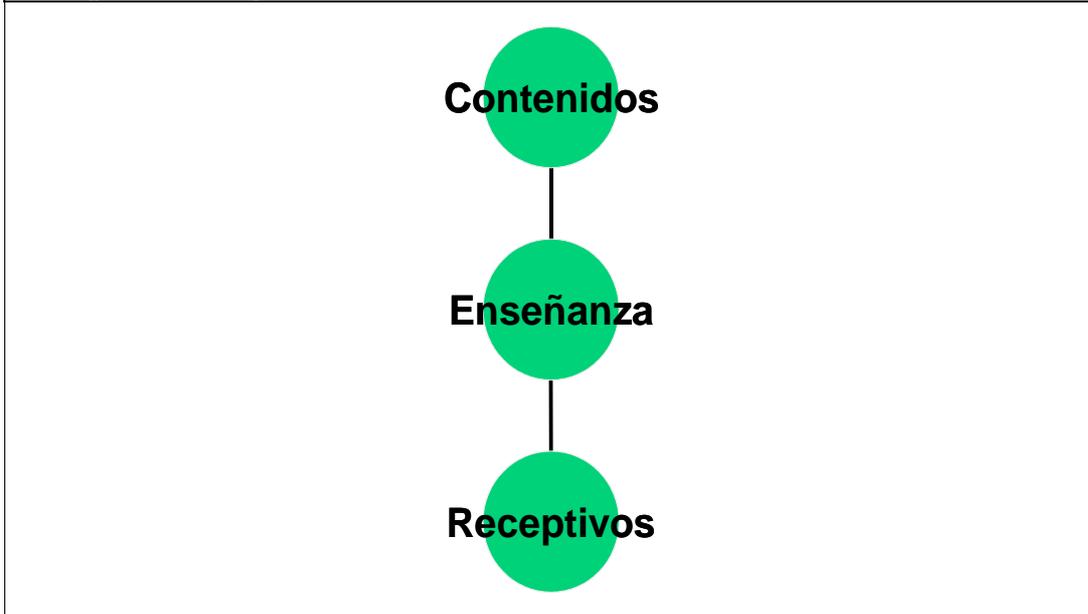
Imagen 1: Aprendizaje organizacional



La estructura del aprendizaje organizacional tiene como principal punto que las personas después de haber recibido una capacitación o un cierto contenido para ser aprendido, se ve reflejado en un cambio, ya sea de manera actitudinal, operacional y/o tecnológico a partir de esto durante la aplicación existen interrelaciones entre los que trabajan en la misma área trayendo consigo un nuevo aprendizaje, este puede ser para complementar la vivencia o adquirir un nuevo aprendizaje.

La diferencia entre el aprendizaje organizacional y la capacitación laboral en este ámbito, son extremos pues supone que la capacitación laboral sólo se enfoca a los contenidos, no al cómo se imparte (técnicas) ni al quién (participantes). Entonces tenemos que según el enfoque sistémico y según lo que venimos estudiando, ésta es una forma verticalista de realizar las acciones educativas en el aula. *(Ver Imagen 2: Capacitación laboral)*

Imagen 2: Capacitación laboral



La capacitación laboral y el aprendizaje organizacional se contraponen y se encuentran cada uno en un extremo y no son compatibles, es decir que dentro del enfoque sistémico existirá un aprendizaje organizacional con sus acciones educativas respectivas sin mencionar la capacitación laboral como una alternativa ya que su estructura vista desde éste punto de vista se trata de una persona que sólo habla sin preocuparse de los participantes, es decir que no toma en cuenta si se aprende o no. A lo que éste trabajo busca una propuesta para ofrecer una alternativa viable.

Para que el aprendizaje organizacional se aplique con efectividad son indispensables cumplir con ciertas características, las cuales son³⁰:

- Identificar los mandatos organizacionales.

Es decir que, sean reconocidos los líderes de cada departamento y/o área de la empresa, así como los diversos grupos y equipos de trabajo en los cuales hay un dirigente, para así empezar trabajar desde los puntos clave en general, para poder mover a la organización en su conjunto y no fragmentada y/o seccionada.

³⁰ http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm

Se trata de un conjunto de pasos que tienen como objetivo crear la atmósfera necesaria que facilite el aprendizaje organizacional.

- Clarificar la misión y valores organizacionales.

En primer término existe la misión general, la de la organización como tal y en segundo plano esta la misión de nuestros Recursos Humanos, es decir una misión de capacitación, estas dos deben ser compatibles. “ ...la misión central de la capacitación es lograr la satisfacción de las necesidades que le impiden al individuo desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo en los inmediatos superiores, así mismo proporcionarle los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que le faciliten el desarrollo psicosocial y de entorno laboral.”³¹

- Evaluar el ambiente interno: fortalezas y debilidades.

Esta evaluación es de gran importancia ya que nos va a ayudar a definir que podemos hacer para establecer estrategias para que se pueda dar un cambio interno, rescatando los puntos a favor para poder desarrollarse y ser más competitivos. Las fortalezas son las que van a permitir llegar aclarar el panorama, pues a partir d estas se reconocen los puntos clave de apoyo. Las debilidades nos indicaran donde hay que poner mayor empeño para poder superar los obstáculos, realizando planes de acción para alcanzar metas.

- Identificar los elementos estratégicos.

Estos elementos estratégicos van a surgir a partir de la detección de las fortalezas, pues nos va brindar las pautas a seguir, así como los puntos en los que hay que poner mayor énfasis y los que nos van a ayudar a alcanzar una mayor competitividad.

- Formular las estrategias para gerenciar esos elementos.

En estas estrategias se debe especificar las acciones a seguir, como son, que elementos deben contener, que se va a enseñar que se debe aprender, así como las actividades, tareas, etc., para alcanzar la misión ya elaborada desde un inicio.

³¹ REZA, Trosino, Jesús Carlos, Como aplicar con efectividad la planeación estratégica de capacitación, Ed. Panorama editorial, México, Pág. 18

“El aprendizaje organizacional es poderoso precisamente porque representa un cambio fundamental en nuestras ideas sobre quien tiene el conocimiento y, por extensión, quien tiene el poder. Ya no hay diferencia entre pensador y actores; todos los actores son pensadores... es la puerta de acceso a una vida más eficaz y agradable, el ciclo de aprendizaje organizacional, ofrece a las empresas una manera de ser, más saludable y autogenerada”³².

Las acciones educativas en ambos casos son llamadas de diferentes formas: aprendizaje organizacional y desarrollo integral, en el primer caso se enfoca a la empresa como un todo incluyendo a las personas y todos deben compartir la estructura de la empresa para alcanzar la productividad y por otro lado el desarrollo integral independientemente de la organización como tal se busca el desarrollo de las personas para que a través de sus potencialidades se desarrollen las persona y junto con ellos la empresa. Pero finalmente ambos buscan lo mismo, poder ser competitivos en el ámbito empresarial.

³² SENGE, Peter, et.al. La danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en las organizaciones abiertas al aprendizaje, Ed. Norma, 2000

3.2 Las personas y las acciones educativas de la capacitación laboral

Ya se han tratado los tipos de organizaciones así como las características de las mismas, ahora conoceremos como se dan las acciones educativas y como se ven a las personas dentro de éstas.

Como ya se ha mencionado anteriormente, las PyMEs son la mayor parte de las empresas en México. En Naucalpan de Juárez no es la excepción, según datos estadísticos del municipio reflejan la existencia de estas, las cuales superan en número a las grandes, aún y divididas según el giro. (Ver Tabla 4: *MiPyMEs Naucalpan de Juárez*)

Tabla 4: MiPyMEs Naucalpan de Juárez				
MUNICIPIO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Total:	<u>517</u>	<u>3,120</u>	<u>2,213</u>	5,850
Micro Empresa	<u>242</u>	<u>2,706</u>	<u>1,829</u>	4,777
Pequeña empresa	<u>149</u>	<u>239</u>	<u>293</u>	681
Mediana empresa	<u>98</u>	<u>123</u>	<u>44</u>	265
Grande empresa	<u>28</u>	<u>52</u>	<u>47</u>	127
Municipio Naucalpan de Juárez en www.siem.gob.mx				

Las empresas micro pequeñas y medianas absorben la mayor parte de la actividad económicamente productiva por lo que contratan al mayor numero de personas que cualquier otra empresa, lamentablemente la capacitación es un tema que pocas veces es tomado en cuenta pues existen varias irregularidades aunque exista cierta obligatoriedad tanto para el patrón como para los empleados en cualquiera que sea su posición, es olvidada y es pensada como una perdida de tiempo dinero y esfuerzo, sin pensar en los

beneficios que puedan traer consigo, estos beneficios pueden ser personales o laborales.

El interés principal de las PyMEs es el desarrollo y la competitividad de la empresa a partir de diferentes actividades y acciones de capacitación para el personal en lo que resulte más necesario en un primer momento, a lo que ya hemos llamado capacitación específica ya que tienen la necesidad de permanecer en el mercado. En un segundo momento buscan capacitar al personal en otras áreas como una inversión a largo corto o mediano plazo dentro de las cuales están las genéricas, las cuales sólo en algunos casos es impartida como capacitación. En este aspecto la planeación es muy importante ya que para fomentar el desarrollo integral de las personas es necesario construir desde las competencias, las cuales, según Martiniano Román³³, se traducen en valores y sobre todo buscar una forma de que no sólo se aprenda lo técnico y operacional, lo cual anteriormente solían ser practicas muy comunes y funcionaban en las empresas. Hoy en día se requieren otras cualidades, una de estas es el aprender a aprender y a adquirir competencias según lo requiera. Otro punto que destaca es la formación de las personas en cuanto a la empresa en general para conocer la labor de la misma así como los objetivos, las políticas, el reglamento, los valores, etc. y con esto poder definir el camino que se va a seguir para formar con esto una identidad y un sentimiento de pertenencia, pues sólo de esta manera se podrán alcanzar los objetivos y las metas de las mismas.

Se dice que el trabajo ocupa el segundo lugar en importancia después de la familia, por lo que es de pensarse que si el trabajador esta satisfecho y/o realizado en su lugar de trabajo lo estará a nivel personal, lo cual influye directamente sobre la actividad laboral y de desempeño profesional, teniendo un doble impacto en el cuanto a beneficios, por ejemplo, si el trabajador "x" asiste a capacitación en autoestima en el trabajo, podrá comprender su importancia así como aceptarse así mismo, sintiéndose capaz de relacionarse en el círculo de convivencia en el que se desenvuelve logrando mayor

³³ MARTINIANO, Román, Pérez, Aprendizaje y currículo, diseño curricular aplicado, 6ta. Edición, Ed. Novedades Educativas, Argentinas, 2003, Pág. 73.

motivación intrínseca, así pues, reflejándolo en el su desempeño laboral trayendo a parte de beneficios en su vida personal, así como en su vida productiva.

Los cursos de este tipo se dan a partir de las demandas de las empresas para incrementar su productividad más allá de beneficios como los antes mencionados, buscando con esto cierto tipo de características en cuanto a habilidades – actitudes, las cuales son, según Baguer³⁴:

- Saber trabajar en equipo.
- Capacidad para resolver problemas.
- Capacidad para gestionar proyectos.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios.
- Orden, eficacia, creatividad, imagen.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad y ganas de aprender.
- Iniciativa.
- Saber tomar decisiones.
- Capacidad de trabajo.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Ética .
- Espíritu de sacrificio.

Estas características hablan de un empleado altamente competitivo, que esta realmente comprometido con su labor dentro de una organización y más allá de cumplir con un horario busca el desarrollo personal, pero hay que tener en cuenta que no se nacen con todas estas habilidades sino que se van desarrollando al pasar del tiempo, por lo que es necesario encontrar la manera de lograrlo.

Aunque se ha hablado de varias características que las personas podrían adquirir para tener un mejor desempeño la realidad es otra, las personas que

³⁴ BAGUER, Alcalá Ángel, Marta de Zárraga Rodríguez, Dirige!: Manual de conceptos prácticos y necesarios para la gestión Ed Ediciones Díaz de Santos, 2002 Pág. 34 – 36

laboran para estas empresas simplemente se dedican a realizar sus actividades de manera mecánica, perdiendo por completo la integralidad de las personas, ya ni siquiera se busca un perfil de puesto elaborado minuciosamente, por lo contrario simplemente que tenga ganas de trabajar donde la motivación el autoestima y los valores salen sobrando.

En algunas organizaciones es preferible una selección de personal al momento de la contratación buscando un perfil en específico con una serie de características que cumplan con los requisitos internos para el área, puesto o cargo a desempeñar o por la capacitación de personal ya existente dentro de la organización.

Algunos empresarios dirían que resulta mejor despedir y/o hacer nuevas contrataciones, pero lo que no se piensan es en gasto, como ya lo he mencionado anteriormente, todo un desperdicio de recursos, siendo que la mejor opción es educar al personal para reasignar nuevas tareas, hay que recordar que desde el desarrollo integral las personas aprenden a aprender y que solo a través de la experiencia se puede ser creativo y propositivo, pero solo con la formación integral del personal y podrá estar constante movimiento, será flexible ante los cambios externos y que una persona desde esta perspectiva... “responderá lealtad con lealtad y aprecio con aprecio”³⁵, por lo que es un beneficio para ambas partes si es tratado con dignidad.

Estas características nos hablan de personas que conocen la forma de interrelacionarse con los otros y ellos mismo así como con el entorno, pero a pesar de buscar personas cumpla con ciertas características, no siempre se pueden encontrar todas en un mismo sujeto, sino que se elije al mas próximo a lo deseado, por lo que hay que capacitar en otras tantas características ya sean para la vida y/o el trabajo.

³⁵ REIG, Enrique, Los recursos humanos: en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje, Ed. Gandhi, Madrid, 2004. Pág.17

3.3 El desarrollo integral en la capacitación laboral

Hay que recordar que la capacitación es un acto de educar, ya que tiene que ver con la educación y la formación de las personas y ésta, según Siliceo³⁶, es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad entendida desde las empresas e instituciones, él hace una remembranza a la etimología latina del vocablo educación: *exducere, educere, educare, y dice que significan “obtener lo mejor de alguien” desarrollar la sabiduría interna”, “alimentar”, “criar”, “formar y embellecer”, “hacer crecer al otro”* , llegando con esto a la conclusión de que educación es el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano los valores y conocimientos de una sociedad, siendo el crecimiento de la sociedad tanto en su estructuración externa como interna , así como en el desarrollo espiritual.

Ahora bien, siguiendo las ideas de Siliceo³⁷, dice que a partir de un modelo educativo integral se formará a las personas en cuanto a cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc. para así alcanzar los beneficios tanto de las personas como de la empresa misma, por que no hay que olvidar que aun y cuando en primer plano se encuentren las personas, las empresas siempre necesitan saber que adquirirán un beneficio, pues el hecho de invertir capital en formación para su gente, repercute directamente sobre las ganancias y números que se esperan obtener.

El educar y el aprendizaje están estrechamente relacionado con la capacitación ya que ambos se relacionan con la formación de las personas dentro de la empresa, ya que es el inicio para ingresar a laborar en un sector en el que todos los actores presentes son capaces de relacionarse entre sí, construyendo conocimiento a partir de una serie de experiencias, que tiene como punto de partida el trabajo en conjunto a partir de valores, habilidades, destrezas, actitudes aptitudes, etc. de los sujetos, generando propuestas y alternativas a partir de la convivencia e interrelación de estos, compartiendo

³⁶ SILICEO, Aguilar Alfonso, Capacitación y desarrollo personal, Ed.Limusa, .4 ta. .ed, México, 2003, Pág. 69

³⁷ Ídem

aprendizajes para finalmente ser creativos y propositivos.

Ahora bien el desarrollo significa "...el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas...". Los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc.... para ello estamos involucrados todos: padres, empleados, obreros, directivos, empresarios y funcionarios públicos³⁸. El desarrollo integral de las personas se ve inmerso en esto último, ya que está determinado por la formación a partir de valores, así como a nivel intrapersonal en la cual encontramos la autoestima y la motivación las cuales promueven el autoreconocimiento e importancia de uno mismo para la sociedad, así pues el desarrollo integral se conforma por tres importantes aspectos:

- ❖ Motivación
- ❖ Autoestima
- ❖ Valores

³⁸ Isaac Guzmán Valdivia, Problemas de la administración, Pág. 69, Ed. Limusa- Wiley, México. Citado por SILICEO, Aguilar. Pág. 69.

a) Motivación

En este caso retomaré a Maslow³⁹, el cual fue el primer psicólogo en jerarquizar las necesidades de las personas en su libro *Motivación y personalidad* en el año de 1943, donde se puede distinguir entre la más básica, hasta la que buscamos por crecimiento y desarrollo personal. Existen cinco niveles de necesidades:

Las necesidades fisiológicas

Estas son las necesidades más básicas, que son vitales para la supervivencia y conservación de la vida. Dentro de éstas se encuentran el alimento, bebida, abrigo, descanso, sueño, reproducción, respiración. Maslow decía que estas necesidades son características por ser instintivas. Si una persona no ha cubierto estas necesidades no podrá preocuparse de ninguna otra por lo que todas las demás necesidades se vuelven secundarias y menos importantes hasta que se satisfacen estas necesidades fisiológicas, por lo que al momento de tener una manera de adquirir ingresos económicos, es decir un trabajo o empleo, es posible que estas necesidades sea cubiertas automáticamente.

Las necesidades de seguridad

Como lo dice, es la premura de sentirse estable y a salvo, es decir, protegido contra el peligro o la privación, y es importante para la supervivencia, pero no de una forma tan intensa como las necesidades fisiológicas. Dentro de este grupo de necesidades encontramos, un lugar donde vivir donde protegerse del exterior. Requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable, para él y para su familia. Asimismo, necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los integrantes de sus grupos sociales. En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en deseo de estabilidad laboral, seguro médico familiar, seguridad económica, pensión de jubilación, etc.

Suponiendo que todas las personas que laboran en las pequeñas y medianas

³⁹ <http://www.emagister.com/tutorial/cursos>

empresas de Naucalpan de Juárez están satisfechas con su trabajo, con la paga que reciben así como los incentivos y prestaciones de ley es de suponerse que es bien retribuido, lo suficiente para poder cubrir con las necesidades primarias así como las secundarias.

Las necesidades sociales

Éstas engloban la pertenencia, amor y cariño, las cuales están consideradas de menor importancia que las fisiológicas y las de seguridad. Las relaciones que se establecen con amigos, parejas y familias ayudan a satisfacer esta la demanda que tenemos las personas de compañerismo y aceptación, al igual que la implicación en grupos sociales o religiosos al cual se le denomina sentido gregario.

De acuerdo con Maslow⁴⁰ las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, se refiere al aspecto afectivo, deseo de pertenencia y participación social, por lo que las personas, como seres sociales, “necesitan la compañía de sus semejantes. Buscan comunicarse con otras personas y conseguir amistad. Desean manifestar afecto así como recibir. Además, para sobrevivir, necesitan aliarse; requieren vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo”⁴¹.

Mayorca⁴² en su artículo propone que para satisfacer estas necesidades, en las empresas es recomendable promover actividades sociales, culturales, deportivas, círculos de calidad, trabajos en equipo, etcétera, orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de ejercitar esta necesidad. Incluso, estimular los grupos informales proactivos es una buena decisión. Una muestra de la manifestación social de esta necesidad son los matrimonios que se dan entre hombres y mujeres de una empresa, situación que pone en evidencia

⁴⁰ <http://www.emagister.com/tutorial/cursos>

⁴¹ Walter Arana Mayorca en http://www.wikilearning.com/articulo/motivacion_en_la_gestion_empresa-maslow_y_la_jerarquia_de_las_necesidades/16129-3

⁴² Ídem

que al trabajador, además de cumplir con sus obligaciones, le importa el aspecto social.

Las necesidades de estima

Una vez que las primeras tres necesidades han sido satisfechas, las necesidades de estima empiezan a ser cada vez más importantes. Entre ellas se incluyen todo aquello que tiene que ver con el juicio de valor que emitimos de nosotros mismos, el cual se va ver reforzado con el reconocimiento social y los logros personales.

Las personas por naturaleza necesitamos ser reconocidas, tener cierto prestigio y destacar entre los grupos sociales es decir que entre mayor logro mayor reconocimiento. Esta estrechamente relacionado con el respeto y el valor que nos damos a nosotros mismos.

Este punto es imprescindible para las cuestiones laborales y sobre todo para pasar a las necesidades de auto-actualización pues en medida que se requiera ser reconocido por ciertos méritos, será necesario formarse para seguir creciendo como persona tanto a nivel individual como grupal. En este sentido las relaciones personales que se den dentro del trabajo son de gran influencia para el trabajador en cuanto a este nivel de estima ya sea con pares, es decir compañeros que estén en la misma posición del organigrama o con superiores.

Las necesidades de auto-actualización

Representan el nivel más alto de la jerarquía de necesidades de Maslow⁴³. Las personas que se auto-actualizan son conscientes de sí mismas, preocupadas por el crecimiento personal, e interesadas en alcanzar su máximo potencial como personas.

Maslow pensaba que estas necesidades son similares a los instintos y desempeñan un papel importante en la motivación de las personas. Estas necesidades nacen de la privación o carencia. La satisfacción de estas

⁴³ <http://www.emagister.com/tutorial/cursos>

necesidades de nivel inferior es importante para evitar emociones o consecuencias desagradables.

A las necesidades de auto-actualización, que son las de nivel más alto en la jerarquía, Maslow les dio el nombre de necesidades de crecimiento. Este tipo de necesidades no nacen de la carencia de algo sino del deseo.

En el trabajo industrial, esta necesidad se ve frustrada por la producción en serie y la fragmentación de las operaciones de trabajo, convirtiéndose en un obstáculo para la satisfacción de esta necesidad. La necesidad de autorrealización, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que logran la autorrealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros⁴⁴. (*Ver Tabla 5: Jerarquía de necesidades de Maslow*)

⁴⁴ Walter Arana Mayorca en http://www.wikilearning.com/articulo/motivacion_en_la_gestion_empresa-maslow_y_la_jerarquia_de_las_necesidades/16129-3

Tabla 5: Jerarquía de necesidades de Maslow



Otra forma en que Maslow aborda la problemática sobre lo que es auto-actualización, es hablar de las necesidades impulsivas de los auto-actualizadores, mencionando que estos necesitaban lo siguiente para ser felices⁴⁵:

Verdad, en vez de la deshonestidad.

Bondad, mejor que maldad.

Belleza, no vulgaridad o fealdad.

Unidad, integridad y trascendencia de los opuestos, y no arbitrariedad o elecciones forzadas.

Vitalidad, no podredumbre o mecanización de la vida.

Singularidad, no uniformidad blanda.

Perfección y necesidad, no inconsistencia o accidentalidad.

Realización, en vez de ser incompleto.

Justicia y orden, no injusticia y falta de ley.

⁴⁵ http://www.emagister.com/tutorial/cursos_gratis

Simplicidad, no complejidad innecesaria.

Riqueza, no empobrecimiento ambiental.

Fortaleza, en vez de constricción.

Juguetonería, no aburrimiento, ni falta de humor.

Autosuficiencia, no dependencia.

Búsqueda de lo significativo, no sensiblería.

Por otro lado la motivación, pues con ésta el empleado será capaz de laborar al máximo por una recompensa. Puede ser extrínseca, intrínseca y trascendente⁴⁶:

- La motivación extrínseca, se refiere a lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo (de los demás para mí).
- La motivación intrínseca, que se refiere a lo que el trabajador puede obtener de si mismo con su trabajo (de mi para mi mismo).
- La motivación trascendente, que se refiere a lo que el trabajador puede aportar a los demás con su trabajo (de mi para los demás).

⁴⁶ http://www.emagister.com/tutorial/cursos_gratis

b) Autoestima

La autoestima en el trabajo es preponderante puesto que una persona con autoestima óptima podrá desempeñarse mejor pues no tendrá ningún conflicto con su persona, y el miedo a equivocarse será menor al dar propuestas y opiniones, el desempeño será al máximo, contribuyendo así al desarrollo de la organización y poco a poco a nivel personal construirá la estima baja, es decir que no depende de el sujeto en si mismo, la cual dice Maslow⁴⁷ es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio ya que consiste en el trabajo en equipo el cual va a dar las pautas a seguir durante las labores dentro del trabajo, ya que es donde el sujeto encontrará apoyo a partir de la comunicación y de la misma manera lo brindará.

La autoestima óptima se construye en medida en que el concepto de sí mismo es tal que todas las experiencias que uno vive y siente son, o pueden ser, asimiladas y son compatibles con el concepto de sí. Es decir todo lo que sentimos y expresamos tiene coherencia con lo que somos. En ciertas condiciones, se pueden percibir y examinar experiencias incompatibles y se puede revisar la estructura del sí mismo para asimilar e incluir tales experiencias, es decir que la percepción de uno mismo puede ser modificable y flexible. Cuando una persona percibe y acepta todas sus experiencias que vive o siente, necesariamente comprende más a los demás y los acepta como personas distintas. A medida que las personas perciben y aceptan más experiencias en su estructura del sí-mismo, encuentra que está reemplazando su actual sistema de valores a través de un proceso continuo de evaluación, por lo que en algunas situaciones de las PyMEs encontramos ese aislamiento de algunas personas con su entorno, pues existe algún conflicto interno, tanto de la persona como de la organización en su conjunto.

“La imagen distorsionada de sí mismo tiene su origen en la censura de los otros respecto a nuestras experiencias vividas, necesidades, emociones y conducta. Con relación a la aceptación y la necesidad para todos los seres

⁴⁷ http://www.emagister.com/tutorial/cursos_gratis

humanos, sacrificamos nuestro centro valoral real y lo suplimos con los criterios ajenos, los cuales los hacemos nuestros y creemos que somos lo que dicen los demás. La clave está en proporcionar condiciones de respeto, aceptación, empatía y congruencia, para que la persona deje de sentirse amenazada por las experiencias incongruentes con su forma de ser, las pueda reconocer como propias y asimilarlas a su estructura, lo cual implica una reconfiguración que la aproxime poco a poco al sí-mismo real. En otras palabras, si soy aceptado incondicionalmente, aprenderé a aceptarme incondicionalmente y lograré aceptar a los demás de la misma manera.”⁴⁸

Por estas razones son importantes este tipo de acciones formativas, ya que las personas aprenderán a desenvolverse de manera óptima en el área laboral pues el juicio de valor que se emite de si mismo influye en el desempeño de las actividades laborales de cada una de las personas.

⁴⁸ http://www.emagister.com/tutorial/cursos_gratis

c) Valores

Los valores son uno de los pilares principales a nivel empresarial, pues al momento de constituirse una empresa es en lo que se basa la conformación de la misma. Muchas veces cuando ha sido conformada una empresa se cumplen con estas características por simple requisito y después se olvidan de la importancia por completo, pues son mencionados sólo en ciertas ocasiones sin un fin en particular.

Como se menciona en apartados anteriores, la misión, la visión y los valores de la empresa van a dar la forma, los lineamientos de trabajo y la dirección tanto de la empresa como de las personas que trabajan en ese lugar pues las acciones de capacitación pueden ser elaboradas a partir de estas características. Es importante hacer hincapié que a partir de la construcción de éstos se van a formar los objetivos de direcciones, gerencias, jefaturas, así como los perfiles de puesto, para finalmente poder determinar planes y programas de capacitación para el personal activo de la empresa.

Se trata de encontrar la manera de complementar la capacitación específica y/o técnica con la capacitación genérica y/o de desarrollo humano u/o integral para las personas, que sea un trabajo en el que se integran ambas partes para obtener como producto una empresa competitiva sin desplazar ninguna de las dos partes.

Capítulo 4

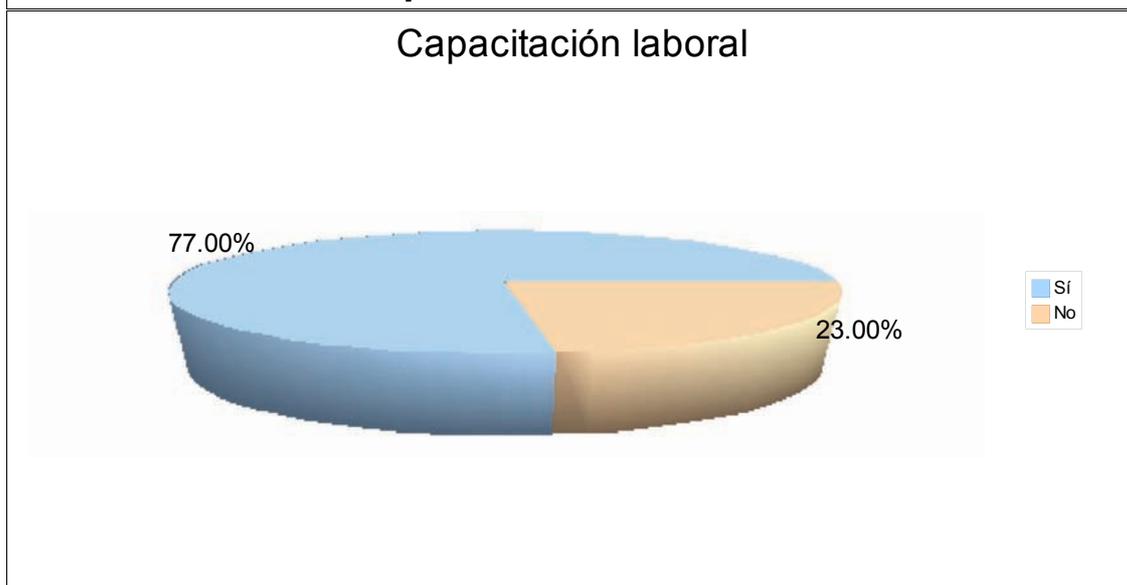
CAPITULO 4

4. Análisis e interpretación

4.1 El caso de Naucalpan de Juárez: las acciones educativas en las PyMEs

Las acciones educativas que se llevan actualmente en las MiPyMEs en el municipio Naucalpan de Juárez, si es que se dan, son empíricas, es decir que las imparten suponiendo que con eso van a trabajar mejor o con lo necesario para desempeñar su trabajo, así como lo reportaron los datos estadísticos de la investigación realizada, donde se ve claramente como las acciones educativas que se lleva a cabo son para dar a conocer la institución u operacionales, es decir que se les muestra como es la empresa que hace y a quien atiende y en segundo lugar como trabajar con las maquinas o la tecnología que van a ocupar para poder desempeñar su actividad. En un inicio suponía que esto sólo era problema de las empresas que apenas se estaban constituyendo o tenían poco tiempo en el mercado, pero no es así, muchas de estas empresas tienen largo tiempo ofreciendo sus servicios y no han hecho nada por invertir en esta parte de recursos humanos que es tan importante, también podemos notar que en varias de estas empresas no existe la antigüedad de los empleados pues hay quienes tienen 3, 6 y 8 meses laborando.

Tabla 6: Estadística capacitación



A pesar de que la gran mayoría de las empresas reporta tener capacitación laboral, las prácticas educativas siguen siendo de manera verticalista y específica, pues sólo se preocupan por los contenidos que deben aprender, suponiendo que la información de la institución es más que suficiente para la formación de las personas para un nuevo trabajo, cuando ni siquiera por ser la única capacitación que reciben la conocen los trabajadores del todo, incluso los jefes, supervisores o cualquier persona a cargo, un ejemplo muy claro fue la visión, la misión y los valores de la empresa ya que no son tratados en la primera capacitación, dedicándose simplemente a realizar sus actividades que les fueron designadas. Cuando se preguntó si las conocían, la mayoría de las personas contestaron que sí, pero una vez remitiéndonos a el análisis cuantitativo pues resultaría que la capacitación ofrecida es adecuada y realmente formativa, pero al momento de revisar la información de manera cualitativa damos cuenta de que ese porcentaje se ve reducido considerablemente pues tan solo el 12% la conoce y el otro 88% no.

Tabla 7: Misión de la empresa



Algunas palabras que mencionaron para la misión fueron las siguientes:

“Ser servil con los clientes” Vendedor, edad 25, 4 meses laborando (KRACHER)

“Limpiar bien” Intendente, edad 50, 10 años laborando (DORMIMUNDO)

“Vender y vender” Vendedor, edad 45, 8 meses laborando (DORMIMUNDO)

Martiniano⁴⁹ menciona que hoy en día es sumamente importante conocer el cómo hacer para qué y para quién, esto para conocer hacia donde vamos a dirigir nuestros esfuerzos y la formación de una identidad empezando por construir la filosofía institucional de cualquier organización, la cual representa el principio y el fin, es decir donde y como surge y a donde se dirige, así como el qué y para qué se ha constituido. La filosofía institucional da sentido al quehacer de la organización en medio del contexto; de ahí su relevancia y la consecuente necesidad de mantenerla actualizada a fin de garantizar la pertinencia institucional dentro de la circunstancia social que la anima y a la cual, inevitablemente, responde.

⁴⁹ MARTINIANO, Román, Pérez. Aprendizaje y currículo, diseños curriculares aplicados, 6ta.ed, Ed. Novedades educativas, Argentina, 2003, Pág. 73

Primero que nada es importante conocer como surge la organización, con el fin de construir una serie de valores que nos lleven a encaminar a la empresa hacia una meta en particular a través de una serie de objetivos específicos. Estos no van a ayudar a construir la misión la visión y los objetivos de la organización.

La misión es la que nos va a encaminar, es decir que es lo que se va hacer en cuestiones de trabajo para alcanzar la visión, la segunda proporciona el como me veo a largo plazo en cuanto a posicionamiento en el mercado, la última y más importantes son los objetivos, que serán los pasos a seguir para alcanzar las metas y así construir una organización consistente.

La misión se desliga en dos puntos, la misión general que es la de la organización como tal y en segundo plano esta la misión de nuestros Recursos Humanos, es decir una misión de capacitación, estas dos deben ser compatibles. “ ...la misión central de la capacitación es lograr la satisfacción de las necesidades que le impiden al individuo desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo en los inmediatos superiores, así mismo proporcionarle los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que le faciliten el desarrollo psicosocial y de entorno laboral.”⁵⁰ Concentrándose en el desarrollo integral de las personas, pues es primordial cubrir con las necesidades personales para que este pueda laborar al máximo sin tener alguna fuga de concentración, evitando con esto costos para la empresa y favoreciendo a las personas en cuanto a su actitud en el trabajo.

Sucede exactamente lo mismo con la visión y los valores, recayendo en el quehacer de la empresa, pues los trabajadores se ven como si fueran la empresa en si mismos y no en lo que se supone que guía a la empresa como organización por ejemplo algunas de las respuestas que dieron para la visión son:

⁵⁰ REZA, Trosino, Jesús Carlos. Como aplicar con efectividad la planeación estratégica de capacitación, Ed. Panorama editorial, México, Pág. 18

“Calidad en el servicio” Vendedora, edad 45, 8 meses laborando (DORMIMUNDO)

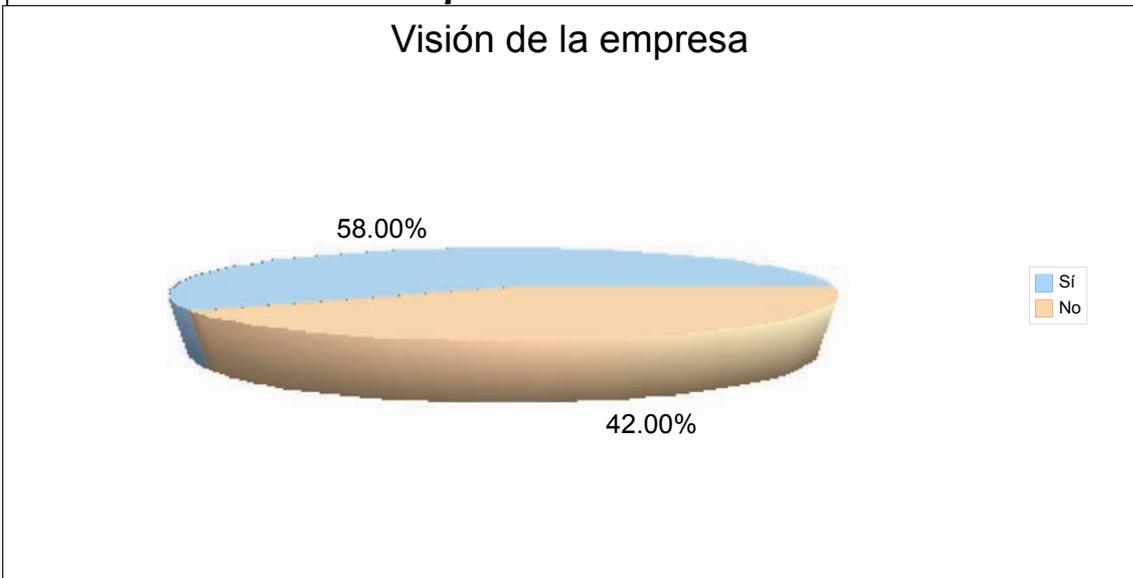
“Limpiar mas” Intendente, edad 50, 10 años laborando (DORMIMUNDO)

“Seguir haciendo lana” Vendedor, edad 23, 3 meses laborando (PEMEX gasolinera)

“Trabajar con menos errores de esa forma se puede crecer como empresa” Acomodador, 25 años, 1 año laborando (Stop Music)

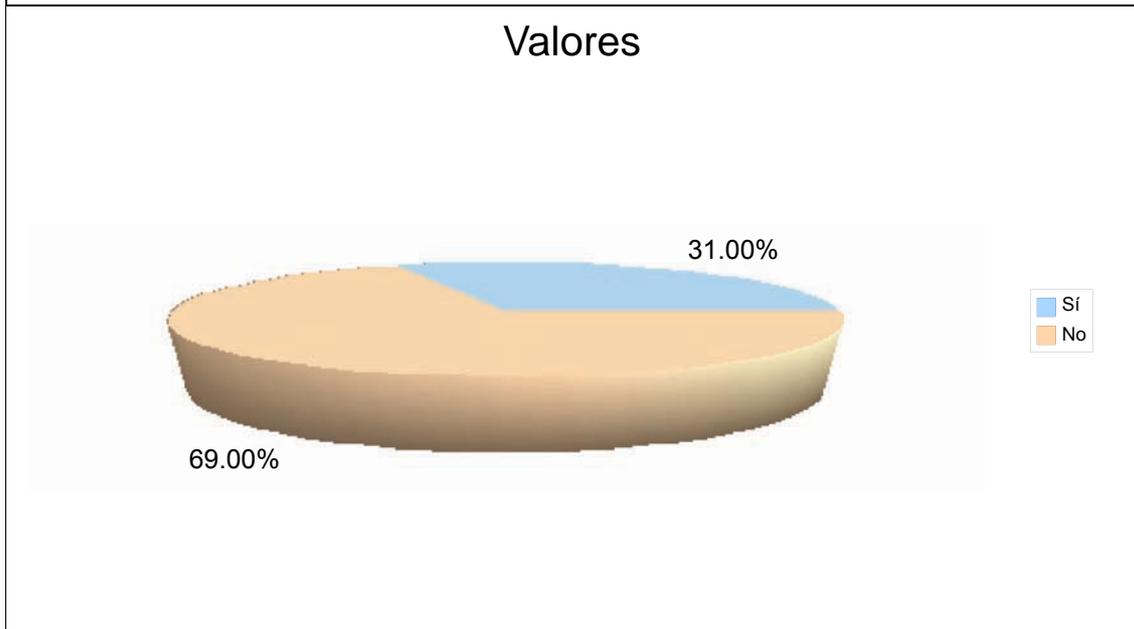
La mayoría contestó “sí” pero no se ve reflejado en los datos que dieron durante la aplicación del cuestionario como se ve en los ejemplos anteriores. (Ver Tabla 8: Visión de la empresa)

Tabla 8: Visión de la empresa



Los valores son primordiales en el área de trabajo y más cuando se trata de una empresa, ya que van a ser a partir de los cuales se va a gestar la interacción entre las personas que laboran dentro de la misma, como lo son el respeto, la equidad, la tolerancia, el fraternalismo, actitud de servicio, entre otras, promoviendo el trabajo en equipo y el crecimiento personal de cada uno de los involucrados.

Tabla 9: Valores



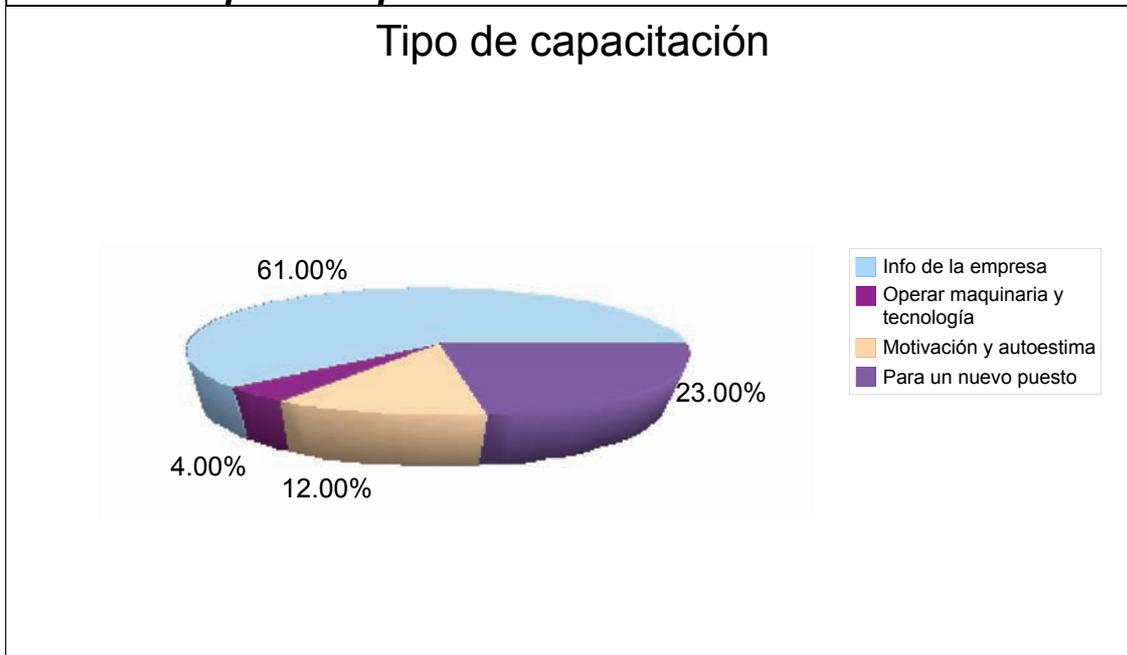
Cuando se habla de capacitación en relaciones humanas a veces se incurre en el error de proporcionarla a un sólo nivel, por ejemplo al personal de ventas, dejando de lado al personal de intendencia, sin embargo la capacitación en esta perspectiva debe ser a todos niveles, puesto que el movimiento del entorno requiere organizaciones que aprendan, que sean creativas y flexibles, para ello se requiere de responsabilidad, donde las personas expandan su actitud para comprender la complejidad, clarificar y mejorar su aprendizaje.

“En el intento por conservar la posición de la empresa en ocasiones se piensa en cambiar a la organización o el estilo gerencial sin antes cambiar los patrones de comportamiento individuales , es por esto que el departamento de recursos humanos no sólo deberá enfocarse al cambio de actitudes organizacionales, sino que deberá empezar por el cambio de actitudes personales, por ejemplo, pueden tomarse como parámetros para cambiar los hábitos personales un profundo compromiso interior, esto es, la actitud de estar dispuestos a pagar el precio que sea necesario para lograrlo, debe aprovecharse la primera oportunidad para utilizar la nueva práctica, técnica o hábito y por último no permitir ninguna excepción puesto que esto llevaría a continuos fracasos”⁵¹.

⁵¹ <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc7.htm>

La mayoría de las personas que contestaron los cuestionarios dicen que la capacitación que les es ofrecida les ha servido para cometer menos errores, por lo que deducimos que el tipo de formación es meramente técnica, operacional e informativa.

Tabla 10: Tipo de capacitación



Según los resultados podemos ver que efectivamente, las practicas educativas que se llevan a cabo dentro de estas empresas son puramente de información de la empresa de operación de maquinaria y nueva tecnología, suponiendo que con esto las personas están lo suficientemente preparadas para enfrentar ciertas responsabilidades para ocupar un puesto, sin importar en lo más mínimo la persona, desconsiderándola como motor de cambio para la institución y poniéndola en un plano de fuerza de trabajo requerida y reemplazable.

La visión que se tiene y la forma de organización es individualista, no importa que tan adecuadas sean las relaciones en el lugar de de trabajo, simplemente se enfoca a cumplir con los requerimientos laborales para permanecer activo, así como también es de carácter vertical, es decir que el jefe o encargado general es el que delega responsabilidades y autoriza la acción de las mismas sin permitir que las personas que están a su cargo propongan y actúen en

beneficio de la organización y específico por que se las acciones educativas que se imparten se dan para atender necesidades de la misma empresa, a pesar de que la obligatoriedad que esta marcada por ley es tomada en cuenta en la mayoría de los casos, pues según los datos estadísticos demuestran que el 77% es decir , más de la mitad del las empresas atienden la capacitación de manera que sea forzosa, aunque no se les reconoce de ninguna manera, de tal manera que no son motivados para continuar asistiendo, provocando con esto la deserción como es el caso de los que es una exigencia para seguir laborando.

Tabla 11: Obligatoriedad de la capacitación

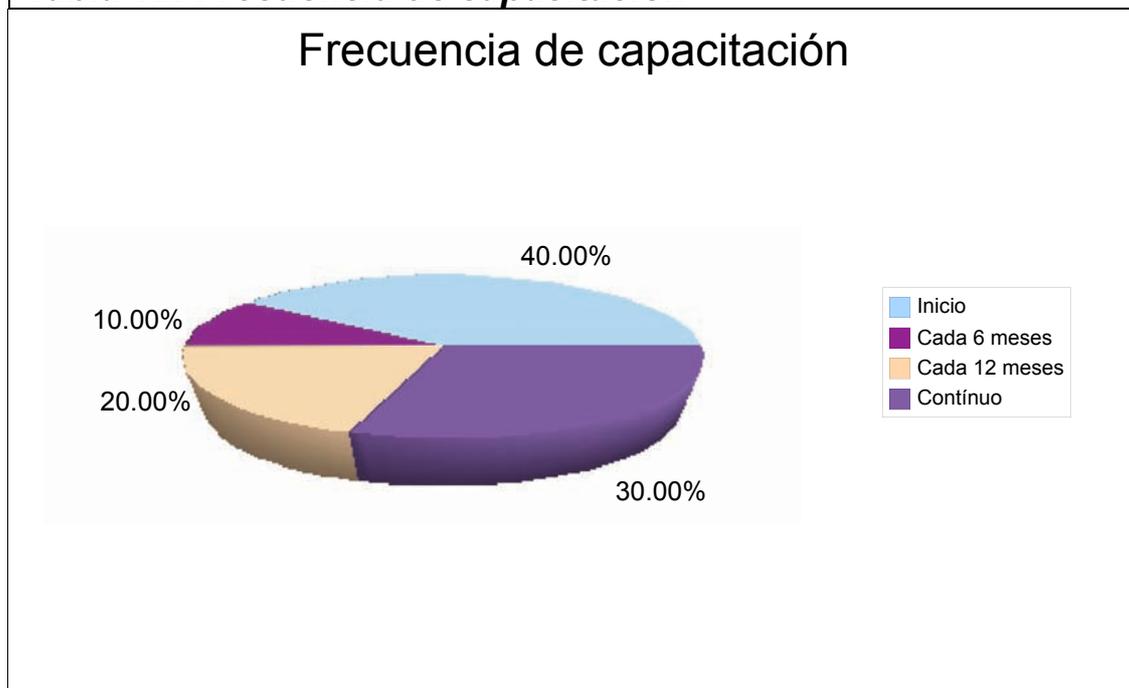


Aunque en la gráfica anterior se demuestre que la capacitación es obligatoria no quiere decir que sea constante, pues ésta se da al inicio y no vuelve a ser mencionada ni tomada en cuenta en el resto del tiempo en el que la persona labora o permanece en el puesto, como si fuera suficiente la ya impartida.

En la siguiente gráfica notamos que no es mucha la diferencia que existe entre la frecuencia de capacitación que imparten las diferentes empresas pero si nos permite ver que la mayoría olvidan por completo la importancia o mas bien no conocen la importancia que tiene la capacitación a nivel empresarial y el impacto que puede llegar a tener en la competitividad, si se forman personas desde la

integralidad como complemento perfecto a la capacitación ya brindada, la cual según los datos arrojados son de características institucionales, como son la visión, la misión, los valores de la empresa, así como la de carácter operacional y mecánica dentro del cual se encuentra manejar maquinaria y utilizar tecnología, así como las computadoras.

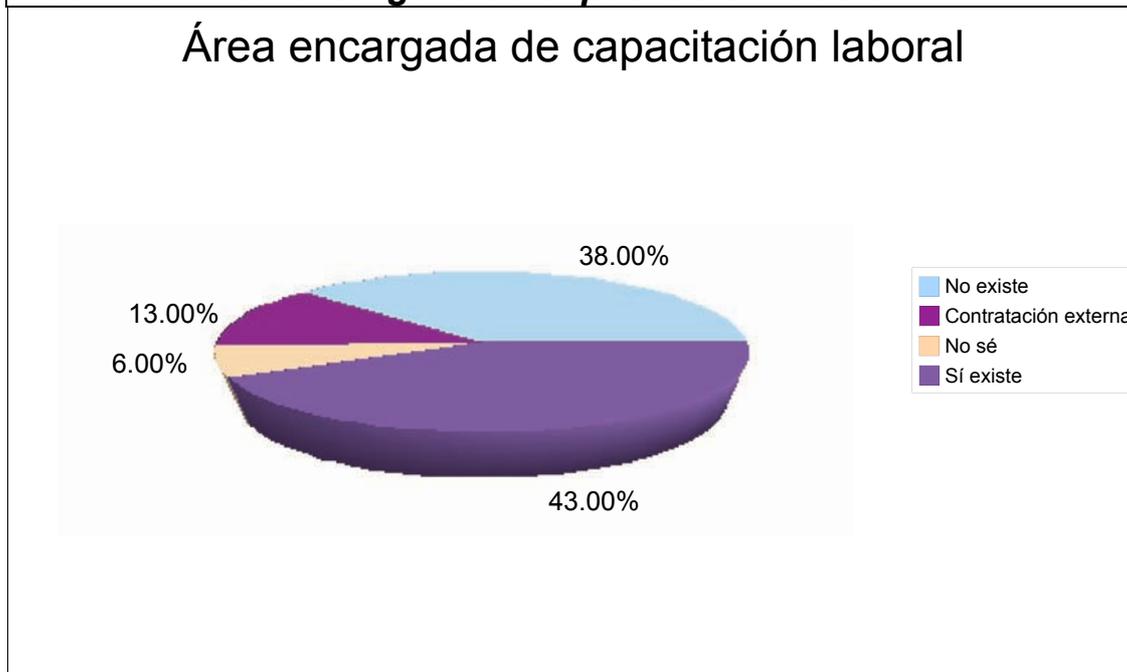
Tabla 12: Frecuencia de capacitación



A nivel gerencial se realizaron una serie de preguntas que vienen siendo parte de una entrevista donde se les pregunta con respecto al tema de la capacitación y encontramos que el hecho de que exista un departamento enfocado al área de capacitación no quiere decir que sea atendido continuamente pues haciendo la comparación con lo que el nivel operacional contestó que sólo se imparte al inicio o a la llegada de cada persona a la empresa, aunque en otras ocasiones se da como lo mencioné anteriormente, de manera empírica, pues no hay un departamento encargado de las acciones educativas de la empresa, sino que se da a partir de un material audiovisual que presenta la estructura y la función a desempeñar del personal e incluso se ofrece capacitación sin saber que es, simplemente son acciones mecánicas a reproducir enseñadas por alguien que ya laboraba desde antes en la misma empresa o que lleva el mayor tiempo en el puesto con relación al resto de los

trabajadores. Esto no es una práctica inválida, más bien una práctica que pudiera ser reforzada con capacitación para los instructores de tal manera que tengan habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes necesarias para impartir cursos de manera formal y de esa manera apoyar al personal ampliando el currículo para futuros empleos o desarrollo personal.

Tabla 13: Área encargada de capacitación laboral

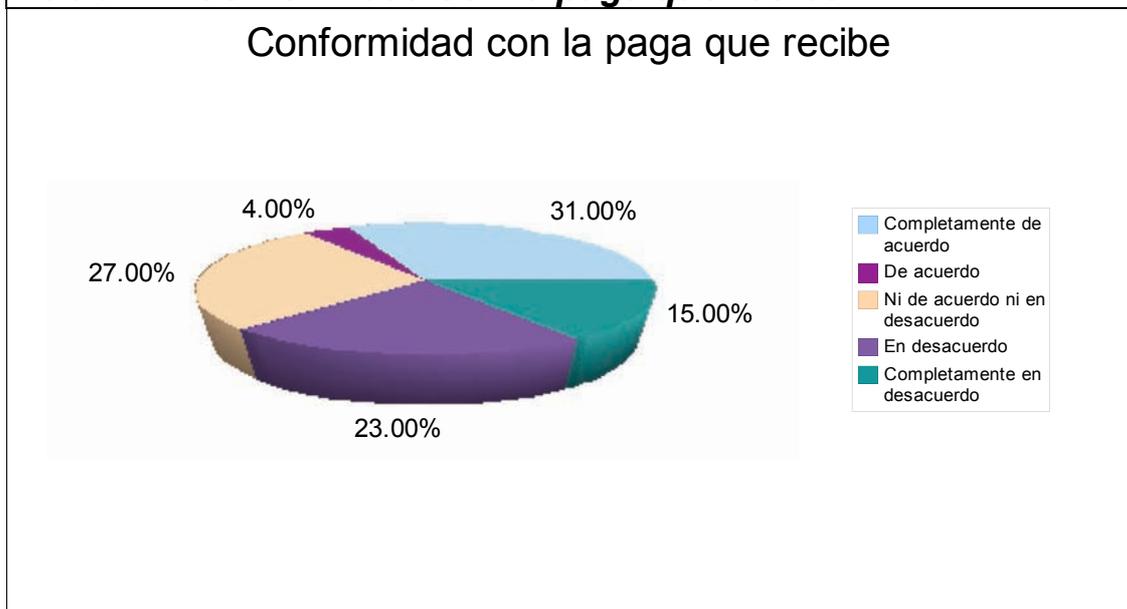


A pesar de que existe el departamento encargado de la capacitación, las personas nos platicaron sobre sus experiencias como trabajadores, a lo que mencionaron que la empresa se encarga de ofrecer, en la mayoría de los casos, únicamente capacitación enfocada a la misma, incluso muchos de ellos están inconformes con los jefes o superiores, pues no se les da un trato amable y/o digno, simplemente se les obliga a asistir a la capacitación sin tener en cuenta una evaluación ni algún tipo de motivación, en éste caso el diploma o las constancias que ya se habían mencionado con anterioridad pueden ser una gran motivación ya que son parte de la formación educativa del personal en general y que benefician de manera directa a las personas.

4.2 El caso de Naucalpan de Juárez: la capacitación laboral y el desarrollo integral en las PyMEs

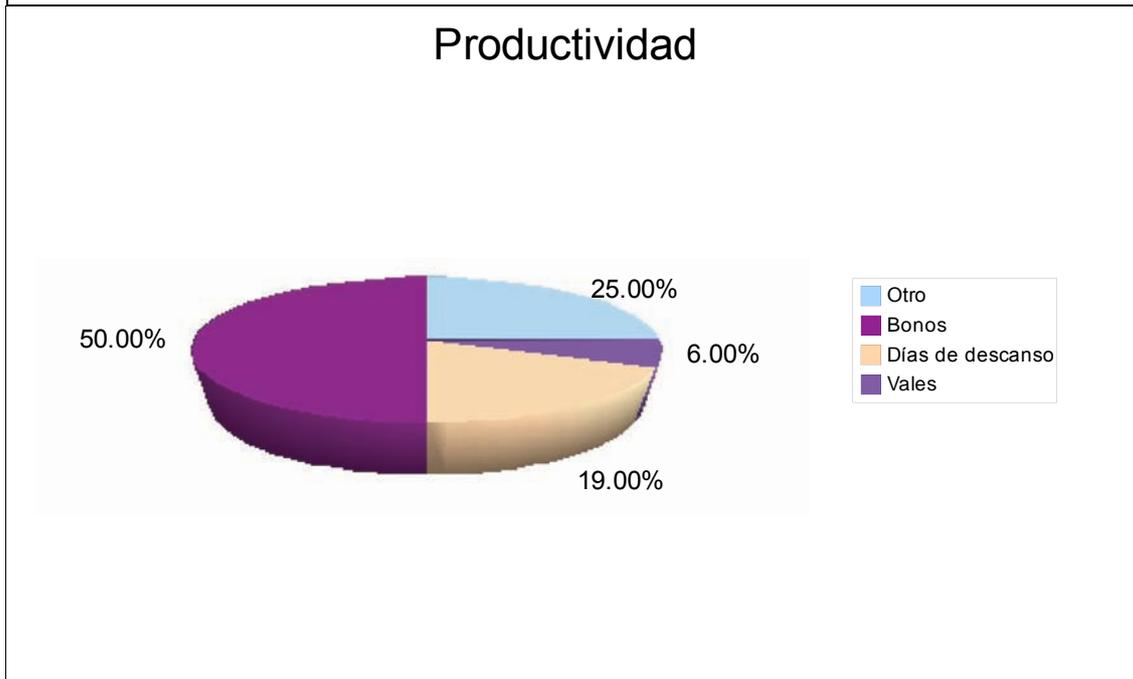
A partir del estudio que se realizó en el punto anterior sobre los datos arrojados en la investigación de campo vemos como el desarrollo integral de las personas es un tema que parece que se ha olvidado y que dentro de la capacitación laboral no resulta algo imprescindible en cuanto a formación se trata.

Tabla 14: Conformidad con la paga que recibe



Según los datos todas las empresas dan algún tipo de incentivo, por mínimo que sea, como pueden ser bonos económicos, vales de despensa (estos se dan por la puntualidad y la asistencia), días de descanso entre otros, pero aún así son recompensados por la labor productiva. Por otro lado esta el descuento del salario sin permitir la entrada al lugar de trabajo, el despido, o simplemente el trabajar sin paga por haber llegado tarde injustificadamente a las cuales llaman faltas administrativas, las cuales deberían encontrarse en el reglamento interno de la empresa por escrito por y a la vista del trabajador.

Tabla 15: Productividad



En este último caso es mayor el castigo o la reprimenda que los incentivos, por lo que la motivación por parte de la empresa es más bien un condicionamiento, es decir que es manejado de la siguiente manera: “si no llegas temprano o no vienes te despiden, ya habrá alguien que ocupe tu lugar”, dejándolo simplemente como fuerza de trabajo sin importar que pueda trascender en la empresa, como se mencionó anteriormente, como un sujeto de cambio y de acción que pueda ser propositivo y benéfico para la empresa de tal manera que sea parte de una organización.

También encontramos una parte que es dejada de lado en las PyMEs, ya que únicamente se busca enfocar y formar a las personas para las actividades que tiene que ver con el ámbito laboral, sin ofrecer algún tipo de formación que permita las interrelaciones y las relaciones sociales entre las personas en el ámbito laboral, las cuales son de importancia para alcanzar un desarrollo integral óptimo. Una forma de trabajar este nivel es la convivencia entre las familias y el área de trabajo de los empleados, pues a partir de esto pueden sentirse importantes y traspasar esa barrera entre lo laboral y lo familiar, esforzándose por mejorar para ser reconocido en su círculo social.

Algunos de los reconocimientos que dan las PyMEs son diplomas o constancias los cuales cuentan con un valor curricular y pueden ser apoyo para obtener otro empleo, sin embargo son muy pocas las que lo ofrecen, pues únicamente se piensa en la empresa como tal y no en el beneficio que pueda traer al trabajador, dando únicamente una felicitación como un de reconocimiento por haberse preparado en tal o cual habilidad y/o destreza, la cual es lo que la mayoría de estas ofrece, reflejándose en el 85% de la población que son reconocidos simplemente con una palmada en la espalda y asignación de nuevas responsabilidades.

Tabla 16: Reconocimientos

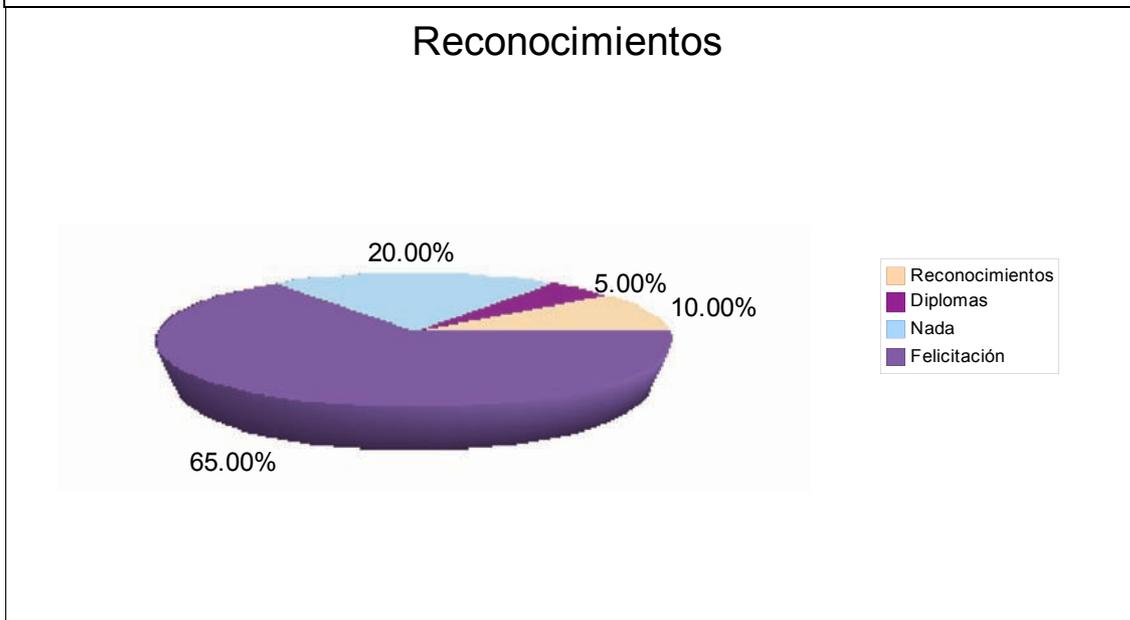


Tabla 17: Relación de pares

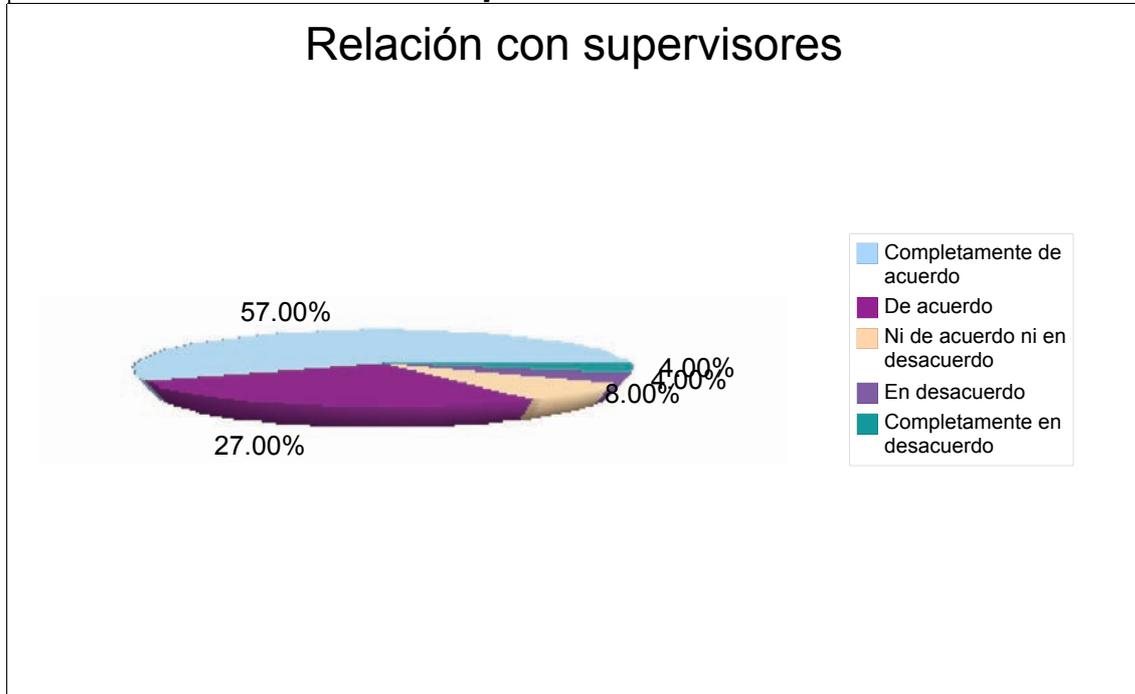


En las PyMEs de Naucalpan es evidente que la gran mayoría de los trabajadores tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, en este caso es un poco más de la mitad de los entrevistados pero aun así el resto, estamos hablando del 46% están inconformes o simplemente se muestran escépticos ante la posibilidad de una relación interpersonal óptima con sus compañeros y simplemente prefieren trabajar sin convivir con el resto del grupo, esto a la larga puede traer consecuencias, pues el trabajador se presenta a trabajar pero no existe un motor que lo impulse a seguir mas allá del interés económico, por lo que difícilmente buscará alguna manera de ser reconocido e incluso de pasar al siguiente nivel, hablando en estos términos, es decir a la auto-actualización.

Otro punto importante son las relaciones con los jefes, directores, supervisores, encargados, etc. ya que en las organizaciones las personas que laboran para ésta, se acostumbran a mirarlos como alguien incapaz de interrelacionarse con sus colaboradores, sino como alguien para exigir y dar órdenes, por lo que difícilmente reconocería al trabajador como una persona capaz de aportar algo mas allá de sus actividades de rutina. Este caso es muy similar al anterior ya que la mayoría responden que si es buena la relación, pero el 43% el cual es un número importante demuestran inconformidad en cuanto al tipo de convivencia que se da y sucede exactamente lo mismo; los

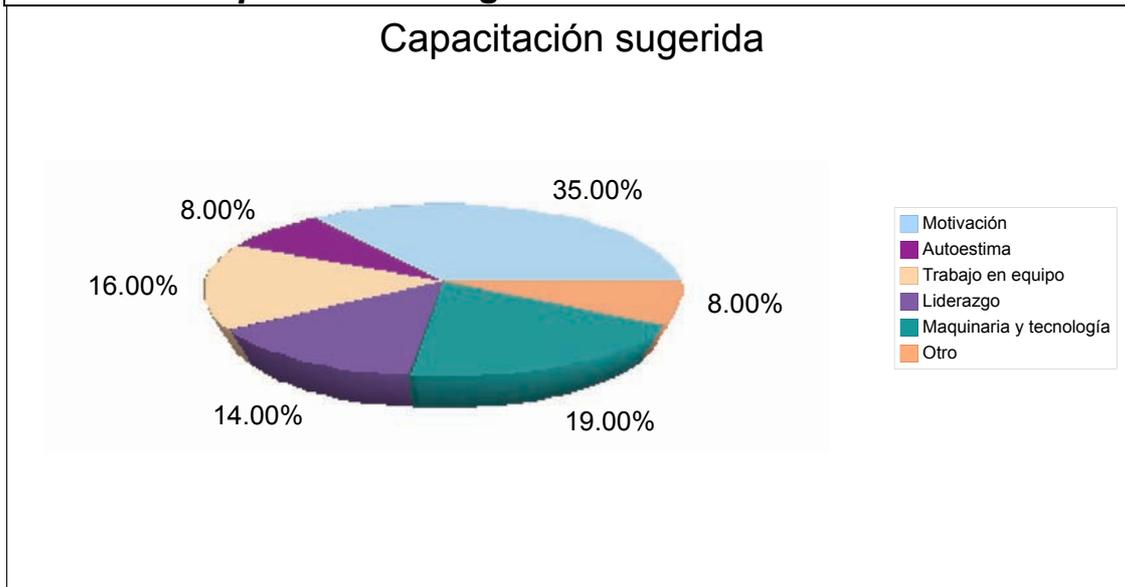
trabajadores lo ven como un enemigo y no como un apoyo, por otra parte se miran así mismos como incapaces de resolver problemas y proponer soluciones y con esto mantenerse bajo el yugo del jefe.

Tabla 18: Relación con supervisores



Ahora bien, si recordamos que el estudio nos arrojó que existen carencias a partir del nivel social, entonces hay que solucionar estos obstáculos que impiden llegar a la integralidad de las personas para poder trabajar en conjunto de la empresa para obtener beneficios, ya que la mayoría de las personas que se vieron mas interesadas en la capacitación que les gustaría recibir, así como al momento de proponer u opinar, son aquellas que están en un nivel alto de la jerarquía de Maslow , en donde están satisfechos con el trabajo, la paga, la capacitación que han recibido durante su estancia, el tipo de relaciones interpersonales que se han gestado entre compañeros y altos cargos, a lo que encontramos que:

Tabla 19: Capacitación sugerida



El 73 % de las personas que desean tener otro tipo de capacitación, les gustaría tener como principal acción de capacitación (a parte de las que ya existentes) la motivación, trabajo en equipo, autoestima y liderazgo, este último está relacionado con la auto-confianza y la auto-aceptación las cuales son pilar de la autoestima, estos fueron destacadas debido al peso que suponen que tiene para su crecimiento personal (Ver tabla 19). El resto mencionó que prefieren en maquinaria o tecnología el cual es un número muy reducido pensando que con esto también se abrirán nuevas oportunidades a mejores empleos. Aunque existe un déficit de manejo de información dentro de estas empresas, incluso se llega a confundir la superación personal con la actualización y por otro lado se piensa que no es necesaria por que su trabajo es sencillo. Por ejemplo en algunas respuestas fueron que:

“Me interesa la motivación porque me ayuda a crecer y hacer crecer a mi empresa” Vendedor, 20 años, 1 año laborando, Hombre (Office Max)

“Me gustaría la capacitación en tecnología para cometer menos errores” Vendedor, 20 años, 1 año laborando, Hombre (Office Max)

“Me gustaría Motivación y operar maquinaria para sentirme bien conmigo misma y cometer menos errores” Vendedor, 19 años, Hombre 4 meses laborando, (Office Max)

“Me interesa motivación y autoestima y trabajo en equipo para tener una buena relación con la empresa y hacer mejor mi trabajo” Vendedor, Hombre 30 años, 1 año laborando (KARCHER)

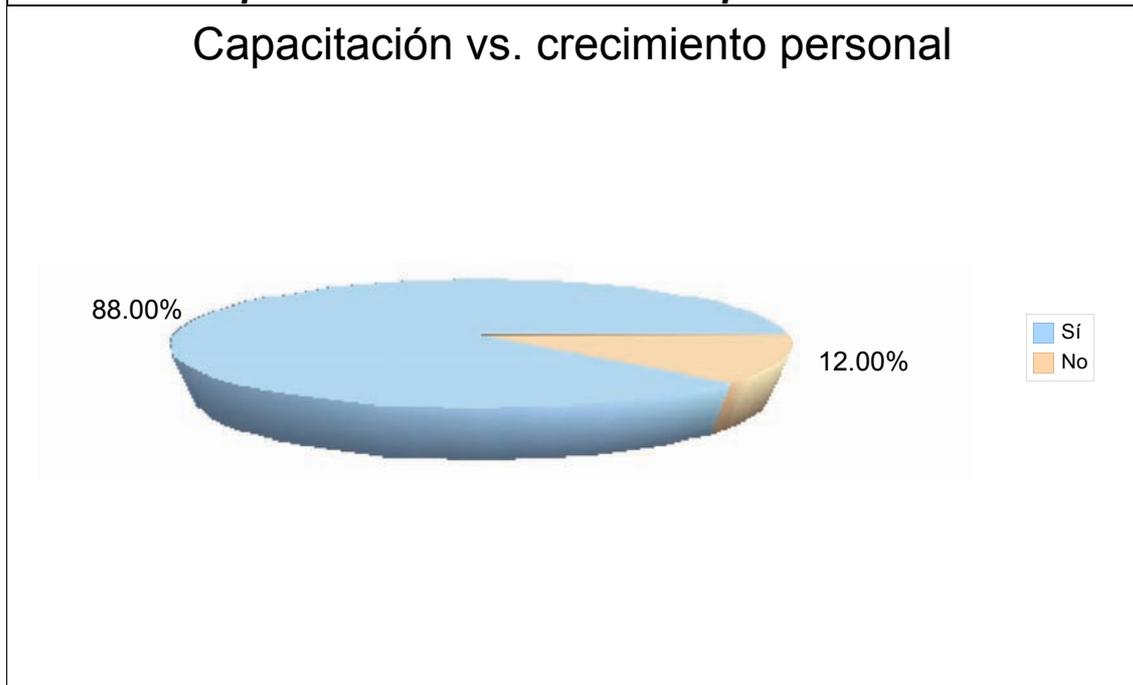
“Me interesa Motivación y trabajo en equipo para poder desempeñar mejor mi trabajo y dar un buen servicio” Vendedor, Hombre, 25 años, 4 meses laborando (KARCHER)

“Motivación y autoestima, maquinaria y tecnología para conocer más y por superación” Vendedor 28 años, Hombre, 8 meses laborando. (Work Shoe Mart)

“Autoestima, para poder hacer mejor las cosas” Intendente 50 años, Mujer, 10 años laborando (Dormimundo)

“Me gustaría motivación pero creo que no es importante por que sólo se trata de vender” Vendedora, 45 años, Mujer, 8 meses laborando (Dormimundo)

Tabla 20: Capacitación vs. crecimiento personal

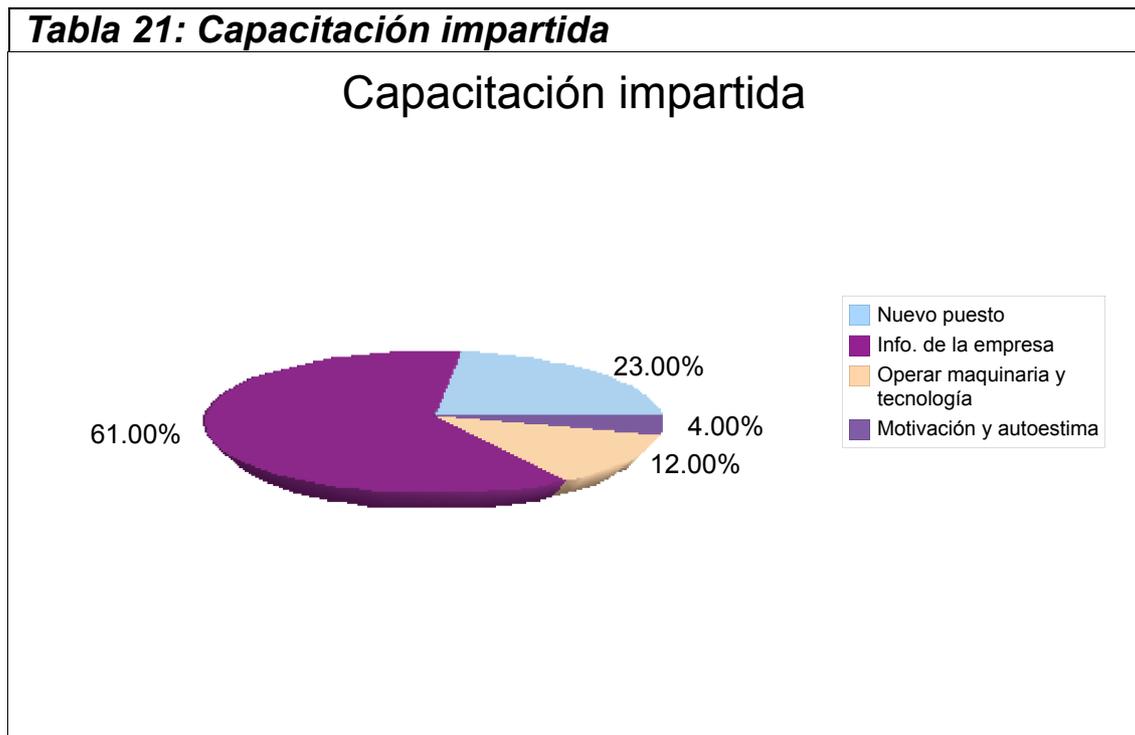


Se piensa que la capacitación de cualquier índole es importante y sobre todo que influye directamente sobre el crecimiento personal, a lo que no están muy alejado de la realidad por que de cualquier manera la formación que les sea impartida en las empresas será benéfica, ya sea para vivir mejor como personas o para tener otro trabajo o un mejor puesto. Aunque la capacitación operacional no siempre concluye en un asenso pues también es necesario tener un perfil o afinidad a ciertos puestos de trabajo, los cuales se relacionan con actitud, competencias y personalidad, para ocupar el cargo que se esta designando. Las personas que laboran para estas empresas consideran que es importante pero realmente no entienden por qué lo es, simplemente argumentan que si les interesa y que les beneficiará para su trabajo, sin tomar en cuenta su crecimiento y desarrollo personal.

Durante el estudio de campo encontramos que sólo un número muy reducido ha recibido capacitación relacionada con desarrollo integral para las personas en este caso la gráfica lo representa de la siguiente manera, el 12% recibió capacitación sobre motivación y autoestima por lo menos una ocasión en lo que lleva laborando para la firma, organización u empresa y el resto es para conocer la empresa en si misma. Entonces damos cuenta de que es necesario

atender esta parte, pues también se encontró gente que no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo con el lugar de trabajo reflejando una apatía hacia sus labores, es decir que sólo trabajan por tener una fuente de ingresos, ni siquiera se preocupan por estar satisfechos con lo que hacen día a día, repercutiendo directamente sobre desempeño tanto en el trabajo como en las relaciones interpersonales que se puedan dar dentro del mismo, entorpeciendo la labor de los otros.

Tabla 21: Capacitación impartida



La armonía durante las labores en el trabajo es fundamental, es decir, es que las interrelaciones y las actividades que se realicen dentro de el área laboral deben trabajar en conjunto para coexistir, es como un engranaje, si alguna parte no embona con el resto, toda la estructura se viene abajo o simplemente deja de funcionar y sólo a partir de la aceptación de unos y otros se podrá dar el trabajo en equipo y el desarrollo integral.

Ahora bien, ya se analizaron los tipos de acciones educativas que se dan dentro de las pequeñas y medianas empresas así como del desarrollo integral de las personas en estas y los diversos puntos que convergen para su estructura como lo es la motivación, la autoestima y los valores, pero cómo

aterrizarlo en una capacitación de manera práctica y tangible, bueno esto último puede ser resuelto a partir de una propuesta que se ha dado en el ámbito de la educación, el cual trata de la planeación a partir de competencias y se ha trabajado por algún tiempo en el aula en educación básica (Perú), esta planeación viene siendo el Modelo T que propone Román Martiniano⁵² a partir de sus estudios en materia de educación. Esta es un modelo de planeación por competencias que puede ser aplicado en cualquier tipo de educación ya sea formal, informal o no formal.

La capacitación laboral puede ser atendida a partir de este modelo ya que se trata de una persona que regresa al aula, y como mencionamos anteriormente, es un acto educativo y formativo donde hay que incorporar estrategias de enseñanza-aprendizaje, tiempos, etc. es elaborar un currículum el cual ..."indica las capacidades, los valores, los contenidos y los métodos – procedimientos..."⁵³ que queremos sean aprendidos a través de la institución que contenga los planes y programas de capacitación, en ésta entraría todo lo que la empresa desea sea aprendido a partir de los perfiles de puesto y lo que apoya al desarrollo integral conformando así una sola acción de capacitación sin tener que mal gastar en acciones innecesarias así pues realizándolo de una manera sustentada y no empírica como se ha hecho hasta ahora.

Según Martiniano⁵⁴ son cuatro los elementos fundamentales las cuales aparecen en todas las reformas educativas de Iberoamérica y se traducen de la siguiente manera:

Capacidades y valores	COMO	Contenidos y objetivos
Métodos - procedimientos	COMO	Medios

⁵² MARTINIANO, Román, Pérez, et.al., Aprendizaje y currículum. Diseños curriculares 6ta.ed. Ed. Novedades educativas, Argentina, 2003. Pág. 70

⁵³ Ídem

⁵⁴ Ídem

Los valores serán traducidos en actitudes y las actitudes se conforman por el comportamiento individual y grupal y el pensamiento viéndose reflejadas en el entorno donde convive y se mueve cada persona, ya que se transforma la manera de ver y de interrelacionarse con los demás algunos ejemplos pueden ser⁵⁵:

VALORES

COMPORTAMIENTO

DEL PASADO	AL FUTURO
CO -DEPENDENCIA	INTERDEPENDENCIA
MIEDO/TEMOR/ANSIEDAD	CONFIANZA / ASOMBRO
COMPETITIVO	COOPERADOR
CONCENTRADO EN PROBLEMAS	CONCENTRADO EN LA OPORTUNIDAD
CONSERVADOR/TRADICIONAL	EVOLUCIONARIO

PENSAMIENTO

DEL PASADO	AL FUTURO
LÓGICO /RACIONAL	CREATIVO/IMAGINATIVO
CERTIDUMBRE	CURIOSIDAD
RESPONDIENDO/REACCIONANDO	INICIANDO/ANTICIPANDO
COMPARANDO CON EL PASADO	VIVIENDO EL PRESENTE
DEDUCTIVO	INDUCTIVO

ORGANIZACIONALES

DEL PASADO	AL FUTURO
ADMINISTRACIÓN /OBJETIVOS	LIDERAZGO/ VISIÓN
JERÁRQUICO	ORGÁNICO /HORIZONTAL
COMPETENCIA INTERNA	ACTITUD COOPERATIVA
FALLAS/CULPAS	APRENDIZAJE/APOYO
DIVISIONES FUNCIONALES	GRUPOS INTEGRADOS

A través de estos ejemplos podemos ver que a partir de la planeación en competencias se puede obtener gran beneficio pues apoya a las personas en el desarrollo integral personal y por otro lado impulsa la competitividad de la empresa, pues al tener gente capaz de proponer e interactuar es posible el

⁵⁵ <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc7.htm#NlagB>

avance, el crecimiento y el desarrollo.

Durante el desarrollo de la capacitación es importante cuidar los elementos que crean las condiciones para una colaboración efectiva⁵⁶:

- Interdependencia positiva y responsabilidad individual
- Interacción promotora y procesamiento de grupo
- Uso apropiado de destrezas sociales

Reforzar estos elementos permitirá al equipo encaminarse hacia el régimen deseado que, de seguirlo, con toda certeza detonaría los siguientes beneficios⁵⁷:

- Equipo centrado en objetivos definidos, claros y comunes
- Optimización de los recursos de la empresa
- Bases para la conformación de equipos autodirigidos
- Enfoque a nivel superior (más creativo y atinado)
- Individuos más motivados intrínsecamente
- Participantes que comparten el riesgo y los beneficios
- Mayor facilidad para adaptarse a los cambios

Lo anterior exige un compromiso con el proceso enseñanza - aprendizaje, y una evaluación constante de los procesos e intereses de la organización. Sin duda, un análisis de este calibre nos permitirá asegurar que la capacitación es verdaderamente una inversión para las empresas.

La evaluación de la capacitación se debe realizar a partir de los contenidos y esta se realiza periódicamente para saber si realmente ha tenido el impacto que se esperaba y sobre todo conocer los puntos de vista para poder así modificar técnicas, métodos y contenidos, pues así como se busca personal que sea flexible y con capacidad de adaptarse, la capacitación laboral por su parte, también requiere serlo para poder enfrentar los cambios ajenos a la organización.

⁵⁶ LÓPEZ, Gutiérrez Gabriel. Pyme, adminístrate hoy. Campus Pyme. Capacitación productiva a través del trabajo colaborativo, año XIV No. 167 Pág. 35

⁵⁷ Ídem

Capítulo 5

CAPITULO 5

“Todos debemos participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor productividad”

Alfonso Siliceo

5. La capacitación laboral como pilar del desarrollo social

Ahora bien a partir de lo que ya hemos visto tenemos que para poder desarrollarnos actitudes, aptitudes, habilidades, destrezas, capacidades y dentro de todo esto valores, esto representara un cambio en cada una de las personas que lo desarrollen así como en los pequeños grupos de personas con los que conviven y esos con otros mas y esto nos llevara a un desarrollo social.

Se dice que el trabajo ocupa el segundo lugar en importancia después de la familia⁵⁸, por lo que es de pensarse que si el trabajador esta satisfecho y/o realizado en su lugar de trabajo lo estará a nivel personal, lo cual influye directamente sobre la actividad laboral y el desempeño profesional, teniendo un doble impacto en cuanto a beneficios, pues también se ven involucrados otros aspectos que no son puramente laborales.

La capacitación laboral como pilar de desarrollo social se refiere a la autoayuda que puede brindar a cada una de las personas que laboran en las pequeñas y medianas empresas, pues este beneficio no solamente lo obtiene las personas para el área laboral y para las actividades a realizar, sino que trasciende mas allá de esto, es una semilla que va a dejar raíces, va a crecer y dará frutos en cualquier ámbito en el que se desenvuelvan cada una de las personas que sean preparadas y formadas para la vida y el trabajo, así como el núcleo el familiar, de amistades, o cualquier circulo social, apoyando a sus

⁵⁸ REIG, Enrique, Los recursos humanos: en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje. Ed. Gandhi, Madrid, 2004. Pág.17

interrelaciones personales, pues poco a poco irán desarrollando habilidades que antes no se habían ejercitado así como "... aprender de las opiniones y experiencias de los demás, a organizarse y a trabajar en equipo, emprender en proyectos, asociaciones, cooperativas, microempresas, franquicias, otros..."⁵⁹, fomentando con esto la autorrealización.

Otro punto es la práctica ya que las personas podrán comprender la importancia del crecimiento personal, profesional y en destacar en diversas competencias en cualquier círculo en el que se tengan que desempeñar o esperen algo de estas, esto a través del autoconocimiento y el poder de decisión que se gesta en cada una de ellas.

⁵⁹ <http://www.mec.gov.py/prodepa/prodepa-web/recursos/fpi-presentacion.pdf>

5.1 El Modelo T en la capacitación laboral

Para poder conseguir este desarrollo social a partir de la capacitación es imprescindible estructurar una planeación a partir de competencias, así como lo mencionaba anteriormente, y un modelo que parece ser adecuado para estas pretensiones es el Modelo T de Martiniano, el cual habla de destacar competencias a partir de una serie de lineamientos.

Algunas definiciones que son imprescindibles para entender el modelo de planeación "T" según Martiniano son⁶⁰:

Capacidad: Habilidad general que utiliza o puede utilizar un aprendiz para aprender, cuyo componente fundamental es cognitivo.

Destreza: Habilidad específica que utiliza o puede utilizar un aprendiz para aprender, cuyo componente fundamental es cognitivo. Un conjunto de destrezas constituye una capacidad.

Habilidad: Es un paso o componente mental, cuya estructura básica es cognitiva. Un conjunto de habilidades constituye una destreza.

Actitud: Predisposición estable hacia... cuyo componente fundamental es afectivo. Un conjunto de actitudes constituye un valor.

Valor: Se estructura y se desarrolla por medio de actitudes. Una constelación de actitudes asociadas entre sí constituye un valor. El componente fundamental de un valor es afectivo.

Contenido: Es una forma de saber. Existen dos tipos fundamentales de contenidos: saber sobre conceptos (contenidos conceptuales) y saber sobre hechos (contenidos factuales).

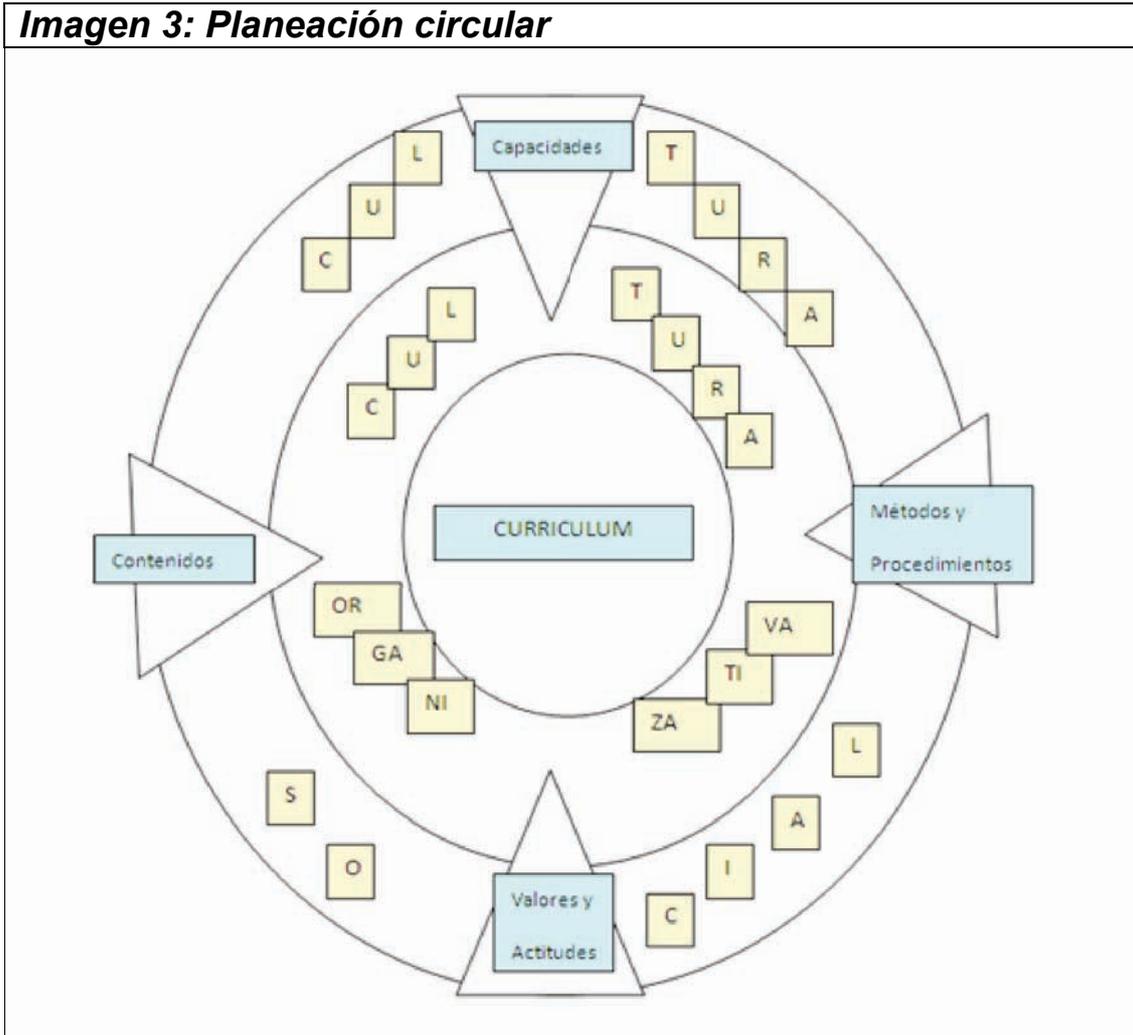
⁶⁰ MARTINIANO, Román, Pérez. Aprendizaje y currículo, diseños curriculares aplicados, 6ta. ed. Ed. Novedades educativas, Argentina, 2003, Pág. 73 – 76.

Método / procedimiento: Es una forma de hacer.

Inteligencia afectiva: Consta de las capacidades y los valores de un aprendiz.

Cultura institucional: Indica las capacidades y valores, contenidos y métodos / procedimientos que utiliza o ha utilizado una organización o institución determinada⁶¹.

Imagen 3: Planeación circular



Es importante considerar para este tipo de planeación curricular las siguientes características para tener óptimas relaciones interpersonales en cualquier ámbito⁶²:

⁶¹ <http://www.martinianoroman.com>

⁶² Op. cit. <http://www.azc.uam.mx>

a) Sensibilización: se denomina así al entrenamiento en relaciones humanas específicamente y se hace énfasis en la observación y retroalimentación de datos sobre el proceso del grupo, y la exactitud para percibir la realidad. En estudios realizados después del entrenamiento, los participantes veían conexiones más claras entre lo bien que se realizaba el trabajo; además se percibió una mayor tolerancia hacia el flujo de nueva información y de apertura a cambios.

b) Manejo de sentimientos: se crea conciencia de los propios sentimientos, logrando una congruencia entre éstos y la conducta. En investigaciones se llegó a la conclusión de que se mostraba una tendencia a mostrar calidez y cordialidad y se inhiben las expresiones de hostilidad y coraje⁶³. Se obtienen datos que indican que los sentimientos de defensa (sentimientos que son manejados en forma inadecuada) se asocian con la eficiencia de una tarea dentro de una situación de interdependencia.

c) Manejo de motivaciones: este aspecto es uno de los más importantes para la administración de las organizaciones por los cambios motivacionales que se pueden generar en el trabajo; investigaciones acerca de esta técnica arrojaron información acerca del sentir y del cambio de actitudes, como que las reuniones de trabajo se consideraban más vívidas, los subordinados registraron un cambio en valores hacia los altos mandos, aceptando ideas nuevas; y además después de este tipo de entrenamiento los participantes son más capaces de autodeterminarse; por lo que todo esto lleva a la autorrealización, conciencia de los propios motivos, clara comunicación de los motivos propios a otros, compromiso, iniciativa autodeterminación, mayor nivel de energía y dirección interior.

d) Actitudes funcionales hacia el *self* la autoestima, la congruencia entre el *self* (si mismo) real y el irreal y los sentimientos de confianza algunos de los aspectos más importantes que se desarrollan en un programa de entrenamiento.

⁶³ Smith, Gibb y Roberts ,1955.Citado por Martiniano Román en <http://UNA NUEVA FORMA DE PLANIFICACIÓN EN EL AULA>

e) actitudes funcionales hacia otros: este aspecto está estrechamente vinculado con el anterior puesto que si el individuo logra una auto identificación y auto aceptación es más fácil que logre un mayor grado de aceptación de los demás; por lo tanto se puede hablar de cambio de actitudes, disminución del autoritarismo, reducción de prejuicios y actitudes proporcional a las teorías del manejo interdependiente, "...como la teoría 'Y' y el manejo participativo."⁶⁴

f) Conducta interdependiente: en este caso los resultados de las investigaciones apuntaron hacia una conducta efectiva descrita como competencia interpersonal, efectiva en la tarea, trabajo en equipo, habilidades de comunicación en dos sentidos, ser "buen miembro de grupo", liderazgo democrático y efectividad en la solución de problemas. Argyris (1962) notó que los nuevos valores y actitudes tendían a desaparecer después de seis a nueve meses del entrenamiento, sin embargo puede suceder menos cuando el entrenamiento está integrado a la organización.

g) Desarrollo organizacional: esta técnica es aplicada con la finalidad de mejorar la capacidad para dirigir personas.

h) Integración de equipos: es de gran utilidad en la industria para formación y desarrollo de equipos de trabajo y mejorar su eficiencia.

Lo anterior ha dado pauta al desarrollo de otras estrategias grupales como las de crecimiento de la creatividad, maratón, emergente, autenticidad, microexperiencias, grupos autodirigidos y grupos operativos.

"En términos generales los valores en los individuos y en las organizaciones tendrán que cambiar de una postura individualista y cerrada a una de trabajo en equipo, de mayor apertura; podríamos enlistar algunos cambios en los valores en cuanto al comportamiento, al pensamiento y al nivel organizacional"⁶⁵.

⁶⁴ Mc. Gregor 1960, Likert 1967, citados por Martiniano Roman en <http://UNA NUEVA FORMA DE PLANIFICACIÓN EN EL AULA>.

⁶⁵ <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc7.htm#NlagB>

Retomando todo lo anterior se puede concluir que la sensibilización, el manejo de sentimientos y el autoconocimiento son elementales para que las organizaciones sean menos neuróticas, que puedan interactuar fácilmente con los cambios constantes que se imponen en las cercanías del año 2000; es de gran importancia que dentro de los programas de capacitación esté contemplado un número considerable de talleres sobre sensibilización, cambio de actitudes, liderazgo (bajo estas condiciones), trabajo en equipo, manejo de estrés, comunicación asertiva, etc., y seguramente con ello se abrirán los canales de comunicación y se romperá con viejas estructuras que impiden el flujo continuo de la creatividad, no se puede caer en la dicotomía de esto o aquello, sino en decir, esto y aquello pueden solucionar los problemas”⁶⁶.

“De esta forma se podrán formar jefes facilitadores del desarrollo personal. A este respecto Rogers no se equivocaba al pensar que en el año 2000 se estaría prestando tanta atención a las relaciones interpersonales y a la calidad de la comunicación como actualmente se atiende a los aspectos tecnológicos de los negocios. Se llegará a valorar a las personas como tales y a reconocer que la innovación y el progreso sólo pueden surgir del conocimiento comunicado de todos los miembros de la organización”⁶⁷.

“Se presentará mayor atención a la ruptura de la comunicación interpersonal que a la ruptura de los circuitos de sus computadoras. El mundo se verá forzado a reconocer que sólo en la medida en que promueva el crecimiento y la plenitud de los individuos, promoverá el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones (Rogers 1968)”⁶⁸. Pues no sólo es necesario crecer dentro de la empresa sino también a nivel familiar y vida personal.

⁶⁶ Ídem

⁶⁷ Op. Cit.

⁶⁸ Op. Cit.

5.2 Ejemplos de la planeación de la capacitación desde el modelo “T”

“Las planificaciones cortas dan una visión global del trabajo a realizar en el aula durante un tiempo determinado, favoreciendo la educación integral y el desarrollo armónico de la personalidad. De este modelo T surgen las actividades entendidas como estrategias de aprendizaje orientadas a la consecución de los objetivos, por lo que se puede dar una doble evaluación: de objetivos (capacidades-destrezas y valores-actitudes) y por objetivos (por capacidades) de contenidos y métodos / procedimientos”⁶⁹.

Se trata principalmente de unificar la capacitación genérica con la capacitación específica a partir de la práctica horizontal, con esto quiero decir que las actividades que se llevan dentro de la capacitación laboral podrían estar determinadas tanto por el currículum y el facilitador de el y/o los cursos, ya que por un lado son los contenidos, métodos, capacidades y valores y por otro aquel que imparte el curso, el cual debe promover la interacción óptima entre profesor- alumno la cual como ya se había mencionado es la horizontal.

A continuación existen tres breves ejemplos del modelo T y la forma en la que podrían ser insertados en el ámbito laboral rescatando la formación integral del personal así como apoyar y fomentar la capacitación que se enfoca al nivel operacional.

El primer ejemplo nos muestra algo de lo que la mayoría de las personas nos comentaron durante la investigación, esto es que su primer encuentro con la capacitación laboral fue conocer la empresa como tal, a lo que muchos estaba en desacuerdo, pues no se les explicaba adonde querían llegar con eso, ni siquiera eran tomados en cuenta, simplemente se le mencionaba lo importante que era la organización y cómo funcionaba, pero dónde quedaban ellos, en realidad eran importantes para la organización o simplemente eran fuerza de trabajo sustituible.

⁶⁹ <http://www.martinianoroman.com>

Ejemplo 1	
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	MODELO T: Unidad de aprendizaje
Contenidos	Métodos
1 Tema: Inducción a la empresa 1.1 Histograma de la empresa 1.2 Organigrama 1.3 Objetivo, misión, visión y valores de la empresa 1.4 Políticas de la empresa 1.5 Productos o servicios 1.6 Área o dirección de la organización del puesto	Exposición de los contenidos Comentar sobre la importancia de los diversos departamentos o áreas de la empresa Reflexión sobre su importancia Escribir políticas de anteriores trabajos y comparar con las de la empresa nueva Observación directa del entorno y los elementos Reflexionar sobre la importancia de el puesto de trabajo a ocupar
Capacidades	Valores
COMPRENSIÓN Análisis, observación, reflexión, concentración VALORAR Diferenciar, contrastar, evaluar, indagar ASUMIR RESPONSABILIDADES Participar, tomar decisiones, colaborar, informarse	RESPETO Escuchar, tolerar, valorar, proponer PARTICIPACION Sentido de pertenencia, sentido de equipo, compañerismo, creatividad RESPONSABILIDAD Cumplimiento, compromiso, orden, puntualidad, profesionalismo

Ejemplo 2	
HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	MODELO T: Unidad de aprendizaje
Contenidos	Métodos
<p>1 Tema: Herramientas de investigación</p> <p>1.1 ¿Qué son las alianzas estratégicas?</p> <p>1.2 ¿Qué es el aprendizaje organizacional?</p> <p>1.3 ¿Qué es la imagen institucional?</p> <p>a) Herramientas de investigación</p> <p>b) Investigación previa</p> <p>c) Entrevista</p> <p>d) Encuesta</p>	<p>Exposición de los contenidos y lluvia de ideas</p> <p>Analizar la relación existente entre las tres áreas de conocimiento</p> <p>Explicar las diferentes herramientas de investigación</p> <p>Estudiar el formato proporcionado</p> <p>Simulación de las llamadas y vaciado de información</p> <p>Estudiar el guión de entrevista</p> <p>Dividir en equipos de dos</p> <p>Simulacro de entrevista</p> <p>Estudiar la encuesta</p> <p>Simulación de encuesta</p>
Capacidades	Valores
<p>COMPRENSIÓN Análisis, observación, reflexión, concentración</p> <p>DIALOGAR Argumentar, interpretar, intercambiar opiniones</p> <p>ASUMIR RESPONSABILIDADES Informarse, participar, colaborar, tomar decisiones</p>	<p>RESPETO Escuchar, tolerar, valorar, proponer</p> <p>RESPONSABILIDAD Puntualidad, curiosidad, disponibilidad, rigor, objetividad</p> <p>SOLIDARIDAD Compañerismo, trabajo en equipo, colaboración, tolerancia</p>

Ejemplo 3	
USO DE IMPRESORAS	MODELO T: Unidad de aprendizaje
Contenidos	Métodos
<p>1 Tema: Impresora Konika Minolta</p> <p>1.1 Encendido y apagado</p> <p>1.2 Impresiones y fotocopiado</p> <p>1.3 Marca de agua</p> <p>1.4 Fotocopiado e impresión por ambas caras</p> <p>1.5 Dos páginas en una</p> <p>1.6 Engrapado</p> <p>2 Soluciones a problemas técnicos</p> <p>2.1 Desatasco de papel de los diferentes rodillos (1 al 15)</p> <p>2.2 Bandejas de papel y reinicio de la impresora</p>	<p>Contacto físico con el equipo de impresión</p> <p>Explicación de los diversos contenidos</p> <p>Ejercitar los contenidos con la práctica de los participantes</p> <p>Solución de dudas</p> <p>Simulacro de un problema técnico</p> <p>Solucionar el problema por parte de los participantes</p>
Capacidades	Valores
<p>COMPRENSIÓN Observación, solución de problemas, sacar conclusiones, identificar</p> <p>ASUMIR RESPONSABILIDADES Tomar decisiones, colaborar, participar</p> <p>DIALOGAR Intercambiar opiniones, escuchar, comentar, argumentar</p>	<p>SOLIDARIDAD Compañerismo, confianza, disponibilidad, participación</p> <p>RESPONSABILIDAD Interdependencia, puntualidad, atención, iniciativa</p> <p>RESPECTO Escuchar, valorar, proponer, ser paciente</p>

Después de haber realizado las anteriores ejemplificaciones, encontramos que existe una posible forma de elaborar y ejecutar una planificación de la capacitación empresarial sin perder de vista a las personas, reconociendo ambas partes como importantes y sustanciales dentro de la formación en cuanto a lo laboral de trata. Retomando el primer ejemplo de la inducción a la empresa damos cuenta de que es importante reconocer a las persona reconociéndolo como un todo y que no esté dividido en subpartes y que el personal dentro de cualquier organización es importante por el simple hecho de pertenecer a la misma, pues los recursos humanos son lo más importante de las organizaciones.

Conclusiones

CONCLUSIONES

En este estudio realizado en el municipio Naucalpan de Juárez, a partir de la hipótesis: la capacitación laboral a partir de valores promueve el desarrollo integral de las personas; se encontraron una serie de cuestiones relacionadas con el desempeño laboral, tomando en cuenta los aspectos que influyen directamente en el desarrollo integral, ya que las competencias laborales en la formación de éstas son de gran importancia para permanecer en algún puesto o para conseguir otro, dentro de esto se encontraron aspectos relevantes así como la sensibilización, el trabajo en equipo, la autoestima, la motivación, así como las aspiraciones individuales, ya sean a nivel personal y/o profesional, dando cuenta de que las personas que más se acercaban a la satisfacción laboral y su realización personal su autoestima era óptima, pues se reconocían como personas capaces de actuar y proponer en cualquier circunstancia y en cualquier ámbito aceptándose a sí mismas y aceptando a los demás. A partir de esto confirmamos la hipótesis ya que existe una relación estrecha entre los valores y el desarrollo integral, pues son la base de las acciones y actitudes ante diversas situaciones.

El desarrollo integral puede ser promovido a partir de la planeación por competencias las cuales se traducen en valores, realizando una delimitación de lo que se requiere sea aprendido aplicando técnicas que ayuden a formalizarlo, por ejemplo existen técnicas de integración grupal, las cuales generan el aprendizaje en tolerancia, respeto, equidad, saber escuchar, saber hablar en público generando con esto cierto grado de creatividad ya que ésta se da a partir de las interrelación y las experiencias vividas y compartidas. Esto siempre teniendo en cuenta la formación que es elemental para desempeñar el puesto de trabajo asignado, así como las actividades, es decir que el genérico y el específico estén dentro de una misma planeación y que sea impartida de una manera horizontal y no verticalista. Así pues formando a las personas en ambos sentidos, pues se trata de complementar y apoyar al las dos partes, pues no podríamos dejar de lado la formación técnica u operacional de las empresas, pues esto tampoco sería benéfico para ninguna de las dos partes.

Es importante implantar nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje dentro de las empresas y organizaciones para así poder formalizar el desarrollo integral, tomando en cuenta al sujeto desde el aprendizaje, reconociendo que las personas adquieren conocimientos y que su formación en valores es primordial, así como las interrelaciones de los sujetos a partir de las experiencias en el ámbito laboral. Por lo que la capacitación en cualquiera que sea la temática en cuanto a desarrollo integral podría ser gestionada desde los altos cargos o la posición más alta en el organigrama hasta la base del mismo, para así poder tener y presentar un cambio real, esto dependerá de la planeación y la organización que se tenga dentro de la misma, algunas temáticas que podrían ser tratadas a este nivel son liderazgo, reclutamiento, selección y contratación de personal, desarrollo de habilidades gerenciales y organizacionales, etc.

Lo anterior exige un compromiso con el proceso enseñanza-aprendizaje, y una evaluación constante de los procesos e intereses de la organización. Sin duda, un análisis de este calibre nos permitirá asegurar que la capacitación es verdaderamente una inversión para las empresas, pero esto será posible siempre y cuando cada una de las organizaciones cambie de raíz, dejando de lado viejos vicios, sin olvidar las antiguas experiencias para poder ofrecer un cambio que impacte y al mismo tiempo mejore y promueva el cambio y la mejora continua.

Hay que pensar a futuro, estar preparados para los cambios ser flexibles y pensar en el cambio como algo positivo buscando que todo se realice con eficiencia y eficacia basándose en procesos y procedimientos determinados por los productos o servicios que se ofrecen según los departamentos o áreas de la empresa buscando siempre el beneficio de ambas partes, la satisfacción del cliente a través del desarrollo integral del personal. Hay que dejar de lado ese pensamiento de que es complicado, puesto que si se le tiene miedo al cambio, lo que existe en ese momento puede traer consigo el fracaso, hay que apoyarse en el esfuerzo constante y dedicación que deriva de la dirección general y administrativa, así como lo son la visión, la misión, los objetivos, políticas internas, perfiles de puestos, entre otros dejando de lado el ser unas

pequeñas y mediana empresas y contemplarlo como alcanzable.

El conservar al personal en lugar de despedir y/o hacer nuevas contrataciones, es un ahorro de recursos, educando al personal para reasignar a nuevas tareas, hay que recordar que desde el desarrollo integral las personas aprenden a aprender y que sólo a través de la experiencia se puede ser creativo y propositivo, pero sólo con la formación integral del personal podrá estar en constante movimiento, será flexible ante los cambios externos y que una persona desde esta perspectiva será fiel a quien lo ha tratado con dignidad. Sobre todo por que lo que le ofrecen es un beneficio para ambas partes.

La evaluación de la capacitación se debe realizar a partir de los contenidos y ésta se realiza periódicamente para saber si realmente ha tenido el impacto que se esperaba y sobre todo conocer los puntos de vista para poder así modificar técnicas, métodos y contenidos, pues así como se busca personal que sea flexible y con capacidad de adaptarse, la capacitación laboral por su parte, también requiere serlo para poder enfrentar los cambios ajenos a la organización.

Otro punto es la práctica ya que las personas podrán comprender la importancia del crecimiento personal, profesional y en destacar en diversas competencias en cualquier círculo en el que se tengan que desempeñar u esperen algo de estas, esto a través del auto-conocimiento y el poder de decisión que se gesta en cada una de ellas.

Con la existencia del departamento encargado de la capacitación, se podría contar con mayor estabilidad organizacional, ya que la constante formación del personal los involucraría de una manera más personal a los quehaceres de la misma sintiéndose importantes y por supuesto buscar siempre la actualización de los conocimientos e integración de equipos de trabajo y así se puede visualizar un panorama más claro con mayor dirección.

Los diversos organismos que regulan la capacitación, estando al tanto de que se imparta de tal manera que las personas adquieran los conocimientos y habilidades necesarias en las nuevas tecnologías, así como para la ejecución de un nuevo cargo o la adquisición de herramientas para la administración del negocio apoyan y benefician de manera directa a las organizaciones. Estas últimas deben dejar de lado el miedo a exponerse ante un sistema regulatorio ya que será de la única forma que el crecimiento y el desarrollo interno y externo será mayor y satisfactorio.

Finalmente hay que dar cuenta que uno de los obstáculos para el desarrollo de las PyMEs es la desinformación y la educación de la gente para a partir de esto generar programas, estrategias y campañas destinadas a subsanar esta ausencia de información, de tal manera que, a través de éstas se vaya generando una cultura organizacional funcional, responsable y productiva que a la larga no solamente impulsará a las pequeñas y medianas empresas mexicanas, sino que también enriquecerá a las personas e impulsará al país permitiendo la generación de avances, de crecimiento productivo, de calidad de vida, entre otros beneficios, así como la ExpoPyMEs que año con año ofrecen herramientas para el mejor empleo y administración de los recursos, ya sean humanos o económicos, pues ambos son de gran importancia en una organización, pues son pilares de la misma. Algunas temáticas en las que se involucra son: emprendedores, como hacer crecer el negocio, simuladores de negocio, entre otros.

Anexos

ANEXO 1: Expo PyMEs

El perfil de la PyME de Alto rendimiento: El caso de España

Dr. Ignacio de Calleja

Director General del Instituto de Empresas de España.

¿Qué hacen estas empresas para crecer?

Sólo el 3 % de las empresas presentan un crecimiento, el otro 97% no lo hacen

El observatorio GEM menciona que el México y España están integrados al sistema de economía desarrollada con un crecimiento del 5.6%

También se menciona que la motivación en México a partir del 2001 aumento en 80% y que es necesario que la cultura de formación de emprendedores se de desde la primaria

El crecimiento de España se debe a la planeación a partir de un Modelo:

**MODELO CRECIMIENTO PyME ESPAÑA: TIP DE CRECIMIENTO
ACTUAL - POTENCIAL, DIMENSIÓN AREAS. PRINCIPALES DE
CRECIMIENTO**

El crecimiento va de la mano de la incubadora, realizando un plan de trabajo.

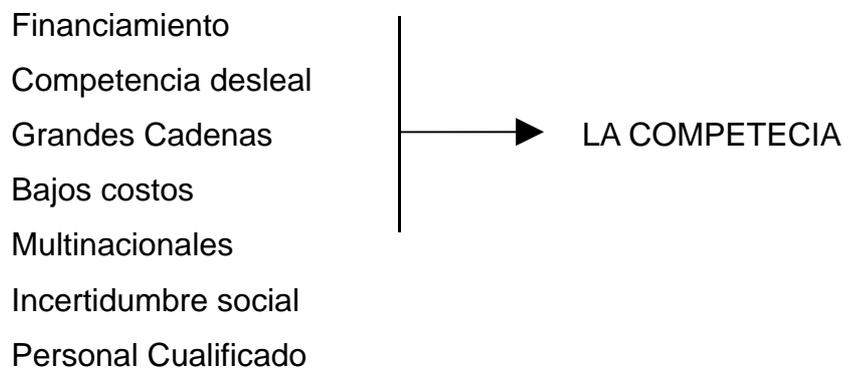
¿Cómo son estas empresas?

1. El tamaño es de 60 empleados
2. Tienen buena ubicación geográfica
3. Directivos jóvenes, equipos entre 6 y 10 integrantes.
4. El estilo de dirección es arriesgar más para mayor resultado.
5. El mercado en el que operan existen grandes expectativas de crecimiento en el mercado internacional
6. Tipo de canal: Canales de distribución diversificados frente a la venta directa

7. Gestión de clientes y proveedores, los conocen mejor.
8. Frecuencia con la que planifican sus estrategias
9. Las fuentes de financiamiento bancos y ayuda del gobierno.
10. La percepción de los directivos sobre las fuentes de ventaja competitiva (tecnología y financiación)

La mayoría de las empresas que crecen incrementan su personal poco a poco de 2 a 3 personas por año y realizan acciones de formación y capacitación laboral.

¿Por qué no crecen?



Ignaciodelavega@ie.edu

Alicia.corduras@ie.edu

Cristina.cruz@ie.edu

Rachida.justo@ie.edu

Instituto universitario de investigación de empresas.

TALLER DE TERAPIA EMPRESARIAL

Dr. Empresa S.C. COMPTE, Desarrollo de negocios

Contador Público Sergio Centeno

El concepto de la terapia empresarial es la filosofía de la vida, buscando planear la vida visualizando el momento actual y de retiro.

¿Por qué y para qué?

Oportunidad y/o necesidad

Autoconocimiento

1. Conozca su propia chispa
2. Hágase preguntas difíciles
3. Encuentre sus propias herramientas
4. Trate de comprender la diferencia entre propósito y carrera
5. Una las metas a su propósito
6. El conocimiento de uno mismo sucede cuando uno mismo se descubre

Para ser emprendedor y líder, hay que ser constante y tener disciplina, tener control sobre uno mismo y las emociones que lleguen a surgir durante el proceso.

Empresarios

Estrés



Miedos



Soledad



La necesidad cobra fuerza

Oportunidad

Liderazgo

Duda

Resistencia

EMPRENDA A LOS 40

Lic. Adriana Espinoza.

Planificación de vida

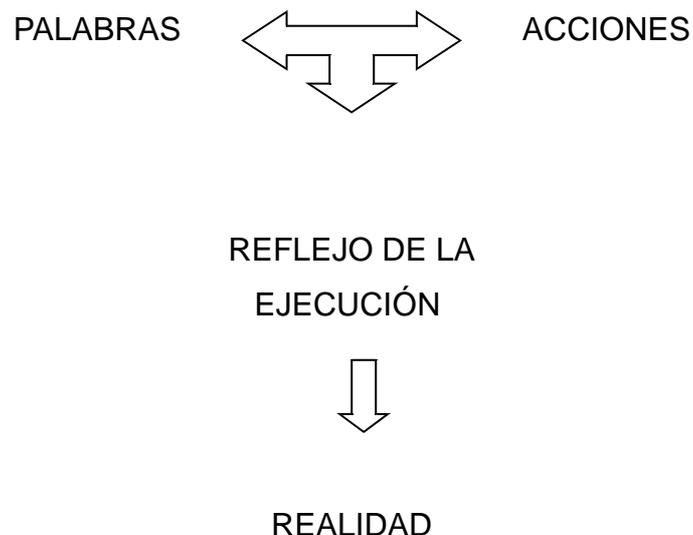
Liderazgo

Uso de la influencia, ser agente de cambio, ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros de una organización.

El líder a de convencer y conmover, capaz de actuar hacia la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

El líder es fortaleza de mucha gente.

El líder busca llevar a cabo las palabras:



CONOCER EL GRADO DE LA EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN.

“Los líderes son gente solitaria y, sin importar que sus modales sean afables o distantes, están destinados a mantener cierta distancia respecto a los miembros de su grupo”

Vince Lombardi Jr.

“Uno no puede lograr el éxito en el fútbol americano o en cualquier otro tipo de organización sino hace que las personas se dobleguen ante su personalidad”.
Vince Lombardi Jr.

No se puede ser democrático en una empresa, hay que convencer y obligar, emanar pasión y determinación por lo que se hace

EL PEROL DE LAS IDEAS

No existen ni buenas ni malas ideas, hay que tener creatividad y capacidad de innovación llenando de esta manera mi perol con la mayor cantidad de ideas

Hay que evitar ese miedo a equivocarse, una idea simple puede ser la solución más elegante y factible a un problema.

Las ideas se pueden medir como un porcentaje de bateo en la búsqueda de una solución.

PRINCIPIO:

Mínimo esfuerzo menor costo

La creatividad surge de las experiencias personales.

www.doctor@doctorempresa.com

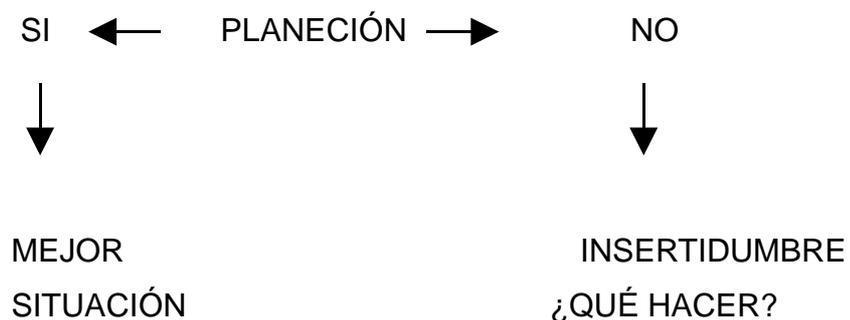
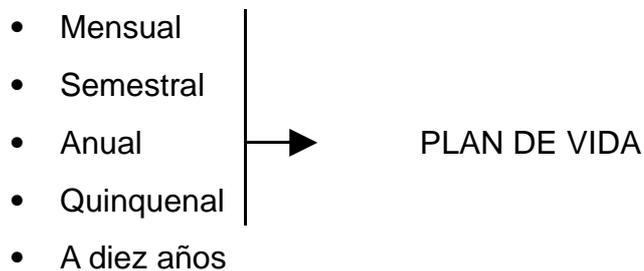
Los 7 valores de las empresas japonesas

Ing. Hugo López Araiza Vega

EL milagro japonés es el fruto del esfuerzo colectivo basado en valores persiguiendo un mismo fin (Todo una sociedad trabajando por un mismo fin).

Estos valores son de aplicación universal

1 Planeación a largo plazo



2 Política de R.R. H.H.

El principal activo de las empresas es el empleado.

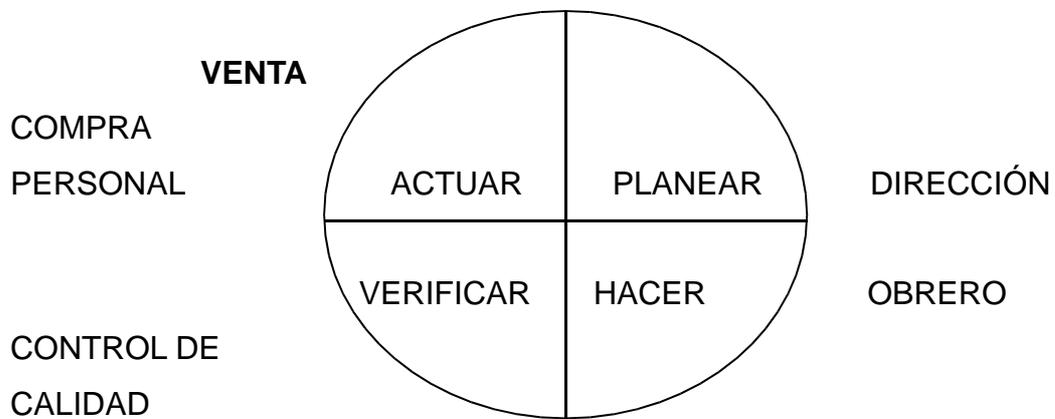
El trato que recibe el RR HH es indigno ya que se le invierte más a la tecnología.

Hay que conservar al RR HH para expandir el mercado.

Lo más caro es la capacitación.

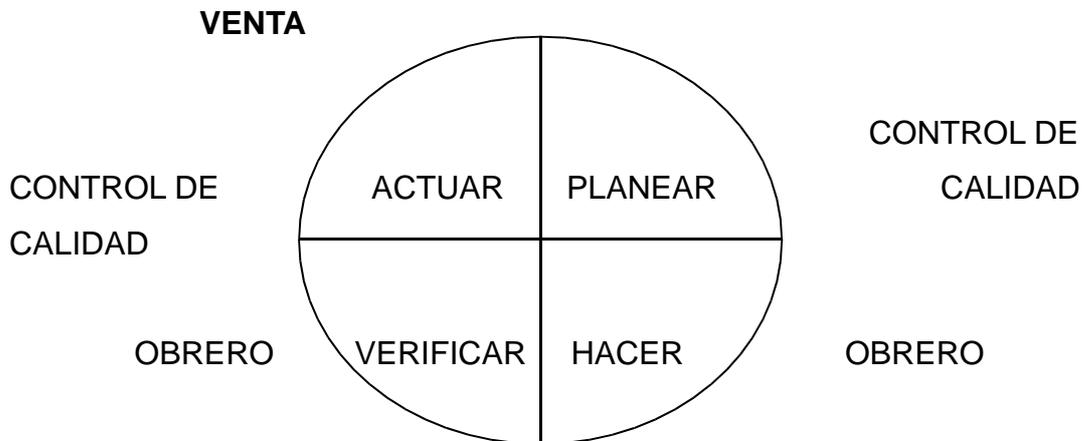
3 Calidad, responsabilidad del obrero.

Caso México



La calidad depende del obrero, sino sirve este es desechado rápidamente y no es capacitado.

Caso Japón



Si falla el obrero hay que capacitarlo, si está mal el producto control de calidad se hace cargo.

Si existe algún problema los obreros lo resuelven entre ellos y si no lo consiguen llaman a control de calidad.

Viendo ambos casos es preciso rescatar que en México la responsabilidad obrera en la calidad es inexistente.

FUNCIONES DE CONTROL DE CALIDAD

- Verificar especificaciones
- Anticipar problemas
- Reunir las partes para encontrar soluciones
- Mejorar procesos
- Proponer mejora de diseño (mejor y más barato)

HERRAMIENTAS PARA QUE EL OBRERO CONTROLE LA CALIDAD

- Metrología
- Círculos de control de calidad (lluvia de ideas)
- Conocimiento del producto y del proceso (capacitación)

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN

- Verificar que los materiales y los insumos cumplan con las especificaciones
- Verificar que los subensambles de terceros cumplan las especificaciones

4 Creatividad para permanecer en el mercado

Los japoneses inventan no copian:

Hello Kitty

Pokemon

Nissan

Nintendo

Sony

Sony Erickson

5 Transparencia

Dar a conocer la declaración anual de impuestos y sobre esto dar sueldos.

6 Conservación de Maquinaria y equipo

Pro

Alta producción

Producción en serie

Producción por lotes

Contra

Inflexibles

Cierto margen de utilidad

Producción artesanal

Maquinaria manual antigua

7 Crecimiento

Aumentar producción

Maquinaria

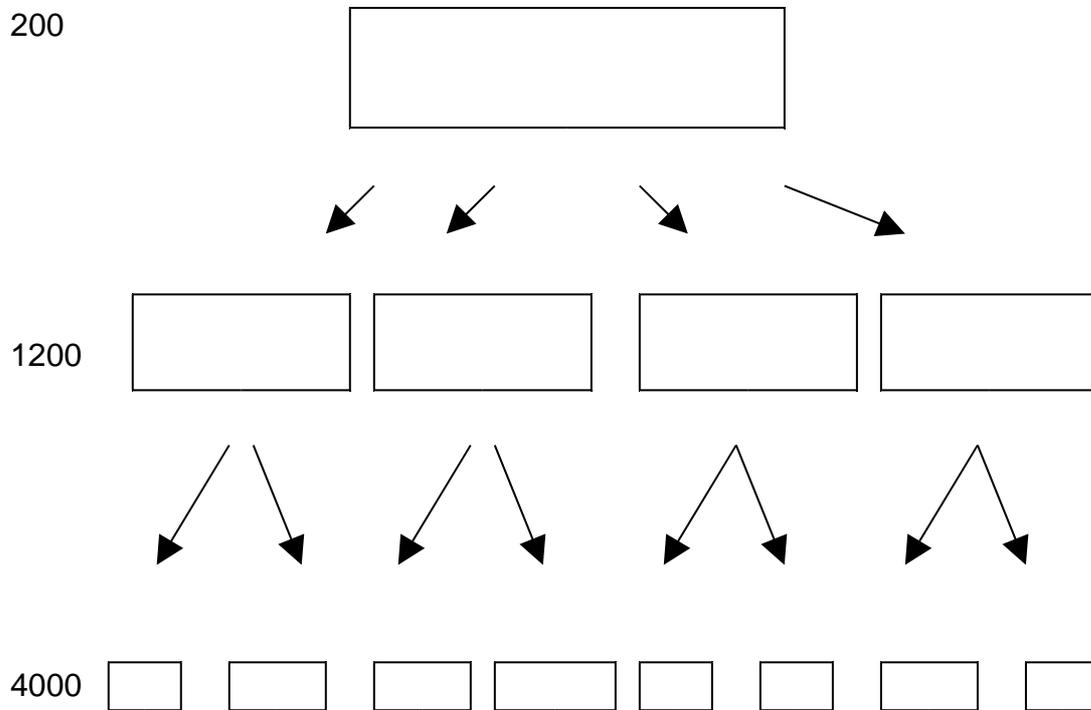
Obreros

Equipo

Espacio físico

Control de calidad (Subcontratación).

Sistema japonés Cliente - proveedor



Se trata de hacer un red de abajo hacia arriba generando un soporte de la economía de todos y entre todos a través de la confianza y lealtad.

Anexo 2: Plan de acción



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN
 CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDEFES)

N	Actividad	Responsables	Fecha de Inicio	Fecha de Término
1	Diseño de la metodología de investigación	Gabriel	5 de Febrero 2008	13 de Febrero 2008
2	Diseño de las herramientas de investigación	Jazmín	5 de Febrero 2008	13 de Febrero
3	Validación de las herramientas	Mario, Jazmín	13 de Febrero	20 de Febrero
4	Selección del personal que aplicará las herramientas	Mario, Jazmín	20 de Febrero	22 de Febrero
5	Capacitación al equipo de trabajo	Jazmín, Gabriel	20 de Febrero	27 de Febrero
6	Compilación de las empresas participantes	Ximena, José Luis	6 de Febrero	20 de Febrero
7	Invitación de empresas participantes	Ángeles, Ximena	11 de Febrero	22 de Febrero
8	Confirmación de empresas participantes	Anselmo	Acorde a aplicación herramientas	
9	Aplicación de las herramientas de investigación	José Luis, Ángeles, Ximena	10 marzo	31 marzo
10	Análisis de la información obtenida	Ximena	2 abril 2008	2 abril 2008
11	Elaboración del Informe	Ximena	10 marzo 2008	9 abril 2008
12	Inicio de FASE 2: Desarrollo del programa de Asesoría.			

Guión para la invitación de las empresas



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDEFES)

Buen@s _____ *tardes / días* _____, disculpe, me podría comunicar con (Contacto).

Hablo del Centro de Investigación Empresarial de la UNAM- FES Acatlán. Mi nombre es _____.

Si no se encuentra

Me interesa mucho hablar con (contacto), ¿Cuándo y a qué hora lo podría localizar? *Apuntar en ficha de empresa.*

¿Con quién tuvo el gusto? *Apuntar en ficha de empresa.*

Gracias por su atención.

Si se encuentra

Nos proporcionaron sus datos en el Departamento de Bolsa de Trabajo y Servicio Social de la Facultad. Estamos haciendo una investigación acerca del desarrollo económico regional para identificar las necesidades que tienen las empresas en esta región, y para que posteriormente el Centro pueda desarrollar programas de apoyo empresarial.

Sería de mucha utilidad su colaboración para esta investigación.

¿Podríamos visitarlos? para tener una entrevista personal con ustedes y poder explicarles más a fondo la investigación. ***Apuntar respuesta en ficha.***

En que fecha: ***Apuntar respuesta en ficha.***

Horario: ***Apuntar respuesta en ficha.***

En caso de cualquier cambio favor de avisarnos previamente.

Gracias por su atención.

Ficha de registro



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDEFES)**

Ficha de empresa. Folio: si _____ no _____	1	Horario y Fecha de llamada, nombre
Empresa:		Horario y Fecha para nueva llamada:
Nombre de contacto:	2	Horario y Fecha de llamada, nombre
Cargo:		Horario y Fecha para nueva llamada:
Tel. / ext.:	3	Horario y Fecha de llamada, nombre
e-mail:		Horario y Fecha para nueva llamada:
Nuevo contacto:	4	Horario y Fecha de llamada, nombre
fecha y horario de visita:		Horario y Fecha para nueva llamada:
Dirección:		

Comentarios:

Encuesta para los trabajadores



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDEFES)

Departamento o área:	Tiempo en la empresa:
Puesto o cargo:	Tiempo en el cargo:
Edad:	Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>

Objetivo: Reconocer las necesidades de la empresa a nivel organizacional para el desarrollo integral de las mismas así como el de los trabajadores.

Instrucciones: Responde según lo que más corresponda a la realidad. Recuerde que la información que se obtenga será confidencial y para uso exclusivo del Centro de Desarrollo Empresarial de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán. En caso de aceptar más de una respuesta se indicará.

1. *¿Conoce la misión de la empresa?*

Sí _____ No _____

¿Cuál es?

2. *¿Conoce la visión de la empresa?*

Sí _____ No _____

¿Cuál es?

3. *¿Conoce los valores de la empresa?*

Sí _____ No _____

¿Cuáles son?

4. *¿Sabe cuáles son los colores de la empresa?*

Sí _____ No _____

¿Cuáles son?

5. *¿Usa uniforme en su trabajo? ¿Cómo es?*

6. *¿Conoce algún medio de información (volantes, gacetas, etc.) que use la empresa?*

Sí _____ No _____

¿Cuál?

7. *¿Se llevan acabo reuniones en donde se discutan temas relacionados al trabajo?*

Sí _____ No _____

¿Con qué frecuencia?

Más de una vez a la semana _____

Una vez a la semana _____

Una vez cada dos semanas _____

Una vez al mes _____

Una vez cada tres meses _____

Una vez cada seis meses _____

Una vez al año _____

No se realizan _____

8. *¿Está de acuerdo con la paga que recibe por su trabajo?*

Completamente de acuerdo _____

De acuerdo _____

Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Completamente en desacuerdo _____

9. *¿La relación que tiene con sus superiores es buena?*

Completamente de acuerdo _____

De acuerdo _____

Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Completamente en desacuerdo _____

10. *¿La relación que tiene con sus compañeros de trabajo es mala?*

Completamente de acuerdo _____

De acuerdo _____

Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Completamente en desacuerdo _____

11. ¿Se siente a gusto en su lugar de trabajo?

Completamente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
En desacuerdo _____
Completamente en desacuerdo _____

12. ¿Cuenta con el espacio adecuado para realizar su trabajo?

Sí _____ No _____

13. ¿Recibe incentivos en su trabajo?

Sí _____ No _____

¿Qué tipo de incentivos recibe?

Bonos económicos _____ Vales de despensa _____ Días de descanso _____
Otro _____

14. ¿Ha recibido capacitación durante su estadía en la empresa? (si tu respuesta es no pase a la 19)

Sí _____ No _____

15. ¿Qué tipo de capacitación?

- a) Información sobre la empresa b) Operar maquinaria o tecnología
c) Motivación y Autoestima e) Para aspirar a un nuevo puesto
d) Otra _____

16. ¿De que le ha servido la capacitación recibida? (puede marcar más de una opción)

- a) Trabajar con menos errores b) Sentirse parte de la empresa
c) Sentirse capaz para resolver problemas y dar opiniones d) Beneficio Económico
e) Para nada f) otra _____

17. ¿Después de la capacitación se le entrega algún reconocimiento? (Puedes marcar más de una opción)

- a) Dinero b) Diplomas c) Felicitación d) Reconocimientos
e) Otro _____.

18. ¿La capacitación es obligatoria?

a) Sí _____ b) No _____ c) No sé _____

19. ¿Cada cuando se les da capacitación?

a) Cada 6 meses _____ b) Cada 12 meses _____ c) Continuo _____

20. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría que impartieran? (Puedes marcar mas de dos opciones)

a) Motivación _____ b) Autoestima _____ c) Trabajo en equipo _____

d) Liderazgo _____ e) Operar maquinaria o tecnología _____

e) Otro _____

21. ¿Por qué le interesa esa temática?

22. ¿Considera que la capacitación es fundamental para su crecimiento personal?

Sí _____ No _____

¿Porque?

23. ¿Considera que la capacitación es fundamental para el crecimiento de la empresa?

Si _____ No _____

24. ¿Considera que sería bueno que personal de otra empresa viniera a compartir sus experiencias laborales y/o sus formas de trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué?

25. ¿Cuenta con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo? (maquinaria o computadoras)

Sí _____ No _____

26. ¿Se premia la puntualidad y la asistencia? (Puedes marcar más de una opción)

- a) Bonos económicos _____ b) Vales de despensa _____ c) Días de descanso _____
d) Ninguna _____ e) Otro _____

27. ¿Se castiga la impuntualidad y la inasistencia? (Puedes marcar más de una opción)

- a) Descuento al salario _____ b) No permiten la entrada _____
c) Es despedido _____ d) Ninguna _____ e) Otra _____

28. ¿Cuántas veces ha llegado tarde al trabajo en este último año sin tener permiso?

- a) 1 -3 _____ b) 4 - 6 _____ c) 7 o más _____ d) Ninguna _____

29. ¿Cuántas veces se ha ausentado del trabajo en este último año sin tener permiso?

- a) 1 -3 _____ b) 4 - 6 _____ c) 7 o más _____ d) Ninguna _____

¡¡¡GRACIAS POR TU COOPERACIÓN!!!

GUÍA DE ENTREVISTA:



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDEFES)**

Objetivo: Reconocer las necesidades de las empresas a nivel organizacional para el desarrollo integral de las mismas así como el de los trabajadores

Nombre completo	
Edad	
Tiempo laborando en la empresa	
Puesto	
Tiempo en el puesto	

1. ¿Conoce los objetivos de la empresa?
2. ¿Conoce la misión de la empresa?
3. ¿Conoce la visión?
4. ¿Conoce los valores de la empresa?
5. ¿Cuál es el número de empleados en la empresa?
6. ¿Número de empleados a su cargo?
7. ¿Cuál es su posición en el organigrama?
8. ¿Qué acciones se han llevado a cabo para alcanzar los objetivos, la misión y la visión?
9. ¿Cuántas acciones de capacitación se realizan anualmente?
10. ¿En que consisten?
11. ¿Se capacita o se busca un perfil específico para ocupar un puesto en la empresa?
12. ¿Se forma al personal ya existente para ser ascendido o se hace una nueva contratación?
13. ¿Se realizan cursos talleres o algún tipo de acción para la formación de los trabajadores?

14. ¿Existe un área encargada de la capacitación de la empresa? Si / No y en caso de que sea así ¿Se recurre a capacitadores o instituciones externas? Si son ambas ¿Cuál es la más común?
15. ¿Las acciones de capacitación se realizan dentro o fuera de la empresa o en alguna dependencia de la misma? Sí / No ¿Por qué?
16. . ¿Considera que importa el tamaño de la empresa para poder brindar ayuda a otra? ¿Por qué? ¿Existen planes de vinculación o alianzas con otras empresas? Si su respuesta es sí ¿Con cuáles empresas? Si su respuesta es no ¿Por qué no?
17. ¿Cuántas acciones de capacitación se realizan anualmente y en qué consisten?
18. ¿A qué técnicas de capacitación (teoría y/o práctica) se recurren?
19. ¿Cuántas personas han cambiado de puesto en el último año?
20. ¿Cuál es la razón?
21. ¿Qué tipo de incentivos se ofrecen a los trabajadores?
22. ¿Se observan mejoras en su desempeño?
23. ¿Los empleados son consultados antes de llevar a cabo las acciones de capacitación? ¿Con base en qué se realizan?
24. ¿Qué habilidades observables deben adquirir al concluir una capacitación?
25. ¿Beneficia la capacitación a la empresa? ¿Cómo?
26. ¿Beneficia la capacitación a los empleados? ¿Cómo?
27. ¿Cómo cree que lo ven sus empleados?
28. ¿Cómo es su relación con los demás directivos?



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDEFES)**

OBJETIVO GENERAL: Formar al los prestadores de servicio social así como a los prestadores de prácticas profesionales para la aplicación de las herramientas de investigación de la línea de trabajo desarrollo organizacional a través de un curso de capacitación

OBJETIVO PARTICULAR: Que el prestador de practicas profesionales y servicio social reconozca a CEDEFES como una institución así como sus líneas de trabajo.

Lunes 25 de Febrero del 2008	CURSO	1 HR. 30		
TEMAS	ACTIVIDAD	TIEMPO	MATERIAL	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> BIENVENIDA Presentación de los capacitadores Y los prestadores de servicio social así como los prestadores de prácticas profesionales	Presentación Llenado de hoja de asistencia	15 min.	Hojas de asistencia Bolígrafos Copias del análisis FODA	-----
<ul style="list-style-type: none"> Presentación de CEDEFES 1. Misión 2. Visión 3. Valores 	Exposición	20 min.	Pantalla Lap top Cañón Pizarrón Plumones	Analizará la importancia de la misión la visión y los valores para la institución.
<ul style="list-style-type: none"> Presentación del proyecto 1. Líneas de investigación 2. Desarrollo Organizacional y Vinculación comercial 3. Objetivo 4. Relevancia para la sociedad mexicana 5. Vinculación 	Lluvia de ideas	40 min.	Pizarrón Plumones Hojas Lápices o bolígrafos	Mencionará los puntos tratados en el curso tomando en cuenta que esta información ya fue ofrecida.
Cierre de actividades	SESION DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS	10 min.	-----	-----



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDEFES)**

OBJETIVO PARTICULAR: Que el prestador de practicas profesionales y de servicio social ubique las características de las herramientas de investigación para su aplicación.

Martes 26 de Febrero del 2008	Curso	1 HR. 30		
TEMAS	ACTIVIDAD	TIEMPO	MATERIAL	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué son las alianzas estratégicas? 1. Hipótesis 2. Objetivo 3. Planteamiento del problema 	Exposición	15 min.	Pantalla Lap top Cañón Pizarrón Plumones	-----
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es aprendizaje organizacional? 1. Hipótesis 2. Objetivo 3. Planteamiento del problema 	Exposición	15 min.	Pantalla Lap top Cañón Pizarrón Plumones	Analizar la relación que existe entre las tres áreas de conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la imagen institucional? 1. Hipótesis 2. Objetivo 3. Planteamiento del problema 	Exposición	15 min.	Pantalla Lap top Cañón Pizarrón Plumones	-----
<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de investigación 1. Investigación Previa 2. Entrevista 3. Encuesta 4. Guía de observación 		60 min.	Herramientas impresas Fotocopias de las herramientas para cada uno de los prestadores	-----
CIERRE DE ACTIVIDADES	SESION DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS	10 min.	-----	-----

OBSERVACIONES DÍA 1	OBSERVACIONES DÍA 2

Fuentes de información

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

BAGUER, Alcalá Ángel, Marta de Zárraga Rodríguez, ¡Dirige! : Manual de conceptos prácticos y necesarios para la gestión Ed. Ediciones Díaz de Santos, Chile, 2002

BRETON, Yvan, et. al., Manejo de Recursos Costeros en el Gran Caribe, Ed. Mayol ediciones, México, 2006.

CALIVÁ, Esquivel, Juan, De programas educativos: bases teórico-prácticas para su implementación, IICA- Educación, México, 2003.

LLANO, Cifuentes, Carlos, Humildad y liderazgo, Ed. Gandhi, México, 2006.

MARTINIANO, Román, Pérez. Aprendizaje y currículo, diseños curriculares aplicados, 6ta. ed. Ed. Novedades educativas, Argentina, 2003.

MUÑOZ, Gomá, Oscar, Hacia un Chile competitivo: Instituciones Políticas, ed. Editorial Universitaria, Chile, 2003.

NOGUERA, Trujillo, Héctor, Triunfa en tu primer día de trabajo: Un manual para quienes, con o sin estudios, van a trabajar por primera vez en su vida, Ed. Panorama Editorial, México, 2006.

PLIEGO, Ballesteros, María, et.al., ¿Éxito o plenitud? La vida de los 50 años en adelante, Ed. Ediciones Ruz , Estado de México, 2002.

REIG, Enrique, Los recursos humanos: en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje, Ed. Gandhi, Madrid, 2004.

REZA, Trosino, Jesús Carlos. Como aplicar con efectividad la planeación estratégica de capacitación, Ed. Panorama editorial, México.

SENGE, Peter, et.al. La danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en las organizaciones abiertas al aprendizaje, Ed. Norma, EE.UU. 2000.

SILICEO, Aguilar, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, Ed. Limusa ed. 4ta, México, 2003.

HEMEROGRAFÍA

AVENDAÑO, Alcaraz Jorge Abel. PyME, adminístrate hoy. Negocios Familiares ¿bendición o maldición?, año XIV No. 167.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, El papel de los sectores público y privado en la provisión de servicios de apoyo a la agricultura, Memoria del simposio Internacional San José, Costa Rica. 17 al 19 de mayo de 1993, Ed. IICA- Educación.

LÓPEZ, Gutiérrez Gabriel. PyME, adminístrate hoy. Campus PyME. Capacitación productiva a través del trabajo colaborativo, año XIV No. 167.

MEZA, Mejía, Mónica del Carmen, Educación y educadores, ISSN 0123-1294, No.8, Año 2005.

UNESCO, Memorias: Reunión del foro regional andino para el dialogo y la integración de la educación agropecuaria y rural, IICA, 2006.

CONSULTA ELECTRÓNICA

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/cambcaplab.htm>

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mitnik/pdf/cap6.pdf>

<http://atriaconsultores-mx.tripod.com/id7.html>

<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc7.htm>

http://www.wikilearning.com/articulo/motivacion_en_la_gestion_empresaria-maslow_y_la_jerarquia_de_las_necesidades/16129-3

http://www.emagister.com/tutorial/cursos_gratis

http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml?interlink#_El_aprendizaje_organizacional

http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm

<http://www.martinianoroman.com>

<http://www.mec.gov.py/prodepa/prodepa-web/recursos/fpi-presentacion.pdf>