



**UNIVERSIDAD DE  
SOTAVENTO, A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**“LA CAPACITACION COMO HERRAMIENTA NECESARIA PARA LA  
PRODUCTIVIDAD DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO”**

**TESIS PROFESIONAL**

PARA OBTENER EL TITULO DE:

***LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN***

PRESENTA:

**DEYANIRA DEL CARMEN SANTOS CRUZ**

ASESOR DE TESIS:

**LIC. RAUL DE JESUS OCAMPO COLIN**

COATZACOALCOS, VER.

2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## Agradecimientos

### A Dios:

Gracias señor por darme la vida y las fuerzas necesarias para llegar a mis metas que hoy se vuelven realidad, porque eres parte de mi vida y de las personas que más quiero,

### A mis padres:

Sergio Omar Santos Martínez y Antonia del Carmen Cruz Zetina

Gracias por su amor y porque en este trayecto de mi vida siempre estuvieron impulsándome a seguir gracias mami por los consejos y tu dedicación, gracias papa por apoyarme siempre los amo.

### A mi abuelito Luis Santos Cruz (Q.D.E.P)

Abuelito aun que hoy no estás con nosotros quiero darte las gracias porque tú eras una de las personas que me impulso en el camino para lograr esta travesía de mi vida, sé que me cuidas desde el cielo y que estas a mi lado gracias, te quiero mucho.

### A mi abuelito Alfonso Cruz Martínez

Gracias por creer en mi y apoyarme en mi carrera, por tus consejos y por impulsarme hacia adelante siempre. Gracias por ser parte de mi vida y estar siempre a mi lado te quiero mucho

### A mis hermanos:

Sergio, Valeria y Omar:

Gracias porque ustedes están siempre en las buenas y en las malas conmigo ustedes me hacen seguir adelante en esta vida.

### A mis profesores:

A cada uno de ellos les doy las gracias por su paciencia, sus consejos y enseñanzas que hoy en día han servido para que sea una mejor profesionista y una mejor persona, sin ustedes esto no habría sido posible muchas gracias a todos

### Al Lic., Raúl de Jesús Ocampo Colín.

Por guiarme en este proceso tan importante en mi vida,

### Al C.P. Jorge Ignacio Martínez Estrada.

Por su apoyo incondicional en este trabajo de tesis por impulsarme a seguir con mis metas.

### A Henry:

Aunque hoy no te encuentras entre nosotros sé que siempre estuviste a mi lado para impulsarme a seguir adelante y no dejar que me rindiera donde quiera que estés siempre te recordare con mucho cariño. Sé que en donde estas me mandas siempre bendiciones y estas a mi lado siempre muchas gracias

Índice	
Introducción	1
Capitulo 1.- Generalidades	4
1.1. Planteamiento del problema	5
1.2. Objetivo general	6
1.3. Objetivos específicos	6
1.4. Justificación	6
1.5. Alcance del estudio	7
1.6. Limitaciones del estudio	7
Capitulo 2.- Marco de referencia	8
2.1. Marco histórico	9
2.2. Marco legal	11
2.3. Marco conceptual	21
2.3.1. Conceptos de capacitación	22
2.3.2. Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos	23
2.3.3. Beneficios de la capacitación	24
2.3.4. Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación	25
2.3.5. Cómo Establecer Objetivos de la Capacitación	26
2.3.6. Técnicas de capacitación	27
Capitulo 3.- La empresa	30
3.1. Aspectos generales	31
3.2. Antecedentes históricos	31
3.3. Actualidad	35
3.4. Departamento de capacitación	36
Capitulo 4.- Propuestas para capacitación	40
4.1. La comunicación organizacional	41
4.1.1. El valor de la comunicación interna	42
4.1.2. Problemas en la comunicación descendente	44
4.1.3. La (in)comunicación ascendente	45
4.1.4. Comunicación horizontal: El trabajo en equipo	47
4.1.5. Comunicación informal: El rumor.	48
4.1.6. Fases de un plan de comunicación interna.	49

4.1.6.1. Obstáculos en la implantación: Los mandos intermedios	51
4.1.7. Comunicación interna y externa. Dos sistemas interdependientes	52
4.2. Motivación	53
4.2.1. Conceptos de motivación	53
4.2.2. La motivación como estrategia de la empresa	54
4.2.3. Teoría de las necesidades	54
4.2.4. Influencia del grupo en la Motivación	57
4.2.5. Importancia del gerente en la Motivación	58
4.3. Desarrollo organizacional	60
4.3.1. Los métodos tradicionales en el DO	60
4.3.2. Importancia y Necesidad del DO	61
4.3.3. Comportamiento Organizacional	61
4.3.4. Fundamentos y Modelos del comportamiento organizacional	63
4.3.5. Fundamentos teóricos del DO	65
4.3.6. Enfoques de capacitación y desarrollo	66
Capítulo 5.- DNC	73
5.1. ¿Qué es el DNC?	74
5.2. ¿Cuándo hacer un DNC?	75
5.3. ¿Cuáles son las fases de acción que derivan en un DNC?	76
5.4. ¿Se aplican por igual los procedimientos y técnicas para la obtención de Información que lleven al DNC?	78
5.5. ¿Qué elementos contiene un DNC?	79
Anexos	81
Conclusiones	84
Bibliografía	86

## **Introducción**

La capacitación es uno de los factores más importantes para el desarrollo del hombre, si no estamos en un constante aprendizaje y captación de información, el mundo real que gira al ritmo de los latidos del corazón que no paran hasta que la persona muere, nos estaremos alejando poco a poco de todo proceso de evolución. Es por eso que la capacitación es casi tan importante para el hombre como el respirar.

De acuerdo a la evolución científica y a los avances tecnológicos, las empresas requieren de una capacitación constante para un mejor desarrollo, una mejor producción y un mejor personal capacitado, para llevar a cabo tareas importantes dentro de la organización.

Es deber de toda empresa proporcionar a sus trabajadores una capacitación constante de acuerdo a las labores que realizan en sus respectivas áreas; es importante mencionar que los patrones están obligados por la ley federal de trabajo (LFT) a brindar una capacitación constante y adecuada a cada uno de sus trabajadores para que realicen sus tareas acorde a sus tareas para un mejor desempeño.

Así también es obligación del trabajador asistir a las capacitaciones que sean impartidas y asimilar las enseñanzas que los instructores proporcionan. Estas capacitaciones son importantes ya que los trabajadores pueden aspirar aun mejor puesto, un mejor desarrollo y la empresa una mejor producción.

Es indispensable que las empresas dispongan de capital humano capacitado para cumplir con sus responsabilidades, alcanzar los niveles máximos de seguridad industrial y protección al ambiente en esta tarea todos, directivos, sindicato y trabajadores tenemos mucho que aportar.

La capacitación es un método eficaz para que el personal tenga una mejor preparación y su desarrollo sea eficiente a la vez esto es una motivación para dichas

personas ya que pueden tener un mejor nivel dentro de la empresa y un mejor incentivo.

Una de las preguntas más frecuentes de las direcciones de las Organizaciones (Empresas o Instituciones) es acerca de cuál es la capacitación que deben dar a sus trabajadores para hacer más productivo el trabajo.

Hay que recordar que la capacitación no es una finalidad sino un medio, un instrumento que puede ayudar a las instituciones a resolver las discrepancias de desempeño de su personal (capacidades del personal que no están al nivel de las exigencias para un cargo o una responsabilidad) o proporcionar los conocimientos y capacidades que una institución considera que requiere su personal para asumir un nuevo reto.

La elaboración de planes de capacitación es un recurso ampliamente utilizado y de empleo obligado en muchos casos.

¿Cómo se elaboran los planes de capacitación?

En el mejor de los casos, suele suceder, que los interesados preguntan directamente a sus colaboradores para tratar de identificar las necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las prácticas más frecuentes para el caso es creer exclusivamente en "la intuición" y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de la organización. Otras ocasiones, se practica el modelo de "oferta de capacitación", es decir, el responsable de recursos humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.

La capacitación no debe ser condicionada por la oferta de alguna institución capacitadora, sino que su punto de partida son las situaciones de la realidad de una Organización en un momento concreto y de su proyección de desarrollo.

Cuando una capacitación es gestionada adecuadamente, el resultado será que los participantes obtengan nuevas capacidades de desempeño, destrezas técnicas,

conocimientos y también actitudes de compromiso con los objetivos de la Organización.



# **CAPITULO I**

# **GENERALIDADES**

## **1.1.-Planteamiento del problema**

Una de las principales herramientas para obtener resultados eficientes en la administración de recursos humanos es precisamente la capacitación, sin embargo en muchas empresas de nuestro país, la capacitación, es vista, no como un instrumento de progreso tanto para la empresa como para el individuo, sino como una obligación en materia legal con la que se debe cumplir para evitar sanciones. Lo cierto es que si se imparte correctamente, la capacitación genera resultados positivos para todas las partes involucradas en el funcionamiento de una organización. Así es: la capacitación es una inversión que el empresario debe realizar si desea adaptarse rápidamente a los constantes cambios del medio ambiente interno y externo. Estas transformaciones exigen que las empresas cuenten con gente preparada que ayude a resolver problemas de la organización. Para afrontar los retos que se presentan recientemente en los negocios, es necesario contar con personal productivo que elabore bienes y servicios de calidad con el propósito de que la empresa pueda competir y mantenerse en un mercado globalizado.

Hablando concretamente de la capacitación debemos dejar claramente señalado que esta debe dar en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo – una visión universal básica, desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar bien su puesto (Silíceo Alfonso, 1976)<sup>1</sup>.

A lo largo de estas páginas podremos observar la importancia de los métodos de capacitación, la problemática que actualmente hay dentro de las empresas al no tener una planeación para llevar a cabo de una capacitación de acuerdo a las necesidades de cada una de sus áreas.

---

<sup>1</sup> Silíceo Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, Ed. Limusa S.A. México 1976.

## **1.2.- Objetivo general**

Demostrar que métodos son los más adecuados para impartir una capacitación eficaz dentro de la empresa así mismo demostrar como planificar correctamente un curso u adiestramiento de la antes mencionada.

## **1.3.-Objetivos específicos**

- Desarrollar un plan en el cual pongamos nuestros puntos de vista acerca de nuevas teorías.
- Crear métodos eficaces para la capacitación.
- Mejorar los resultados de las empresas a través de la capacitación.
- Llevar un orden para que los empleados acudan a la capacitación adecuada.

## **1.4.-Justificación**

En la actualidad la capacitación es un recurso de suma importancia para toda empresa ya que los nuevos avances, técnicas y métodos necesitan ser implementados para mejorar la productividad claro también enriquecer de nuevos conocimientos al factor humano.

Hoy en día la capacitación es también una puerta al aprendizaje, en toda empresa los jefes o supervisores deben hacerles ver a sus empleados que aparte de una obligación también es un beneficio para que ellos mejoren en el aspecto profesional y

a la vez aprendan nuevos métodos los cuales pueden emplear en muchos aspectos de su vida cotidiana.

Finalmente cabe mencionar que toda capacitación debe llevar un plan en el cual las empresas se aseguren de mandar al curso adecuado a cada uno de sus trabajadores, ya que por no tener este plan las empresas cometen el error de enviar a los cursos equivocados resultando esto frustrante tanto para la empresa como para el trabajador.

### **1.5.- Alcances del estudio**

- Proponer un método en el cual la capacitación nuevamente sea efectiva.
- El estudio mostrara la problemática que hay dentro de la empresa.
- Los métodos serán un objeto de estudio en el cual observaremos los más adecuados y los obsoletos.
- Finalmente este trabajo hará énfasis a la problemática actual de toda capacitación.

### **1.6.- Limitaciones del estudio**

- El estudio abarcara el área de capacitación del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP).
- Se recabara la información necesaria y la que nos puedan proporcionar en el IMP.
- Los resultados de esta investigación serán la solución para la planeación adecuada en la capacitación.
- La planeación que se lleve a cabo podrá ser utilizada por el IMP.

# **CAPITULO II**

## **MARCO DE REFERENCIA**

## 2.1.- Marco histórico

Desde el comienzo de nuestros tiempos el ser humano se ha ingeniado para aprender cosas que benefician ya sea pasando de generación en generación o bien yendo a una escuela o aprendiendo con los conocidos a esto se le puede llamar capacitación.

Para determinar de qué manera se desarrollaron los primeros tipos de entrenamiento, basta detenernos en una etapa de la historia y precisar como trabajaban las personas en tiempos remotos.

Los talleres

En el año 2100 a. C., la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad.

Los gremios.

En si constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores y fueron creados para proteger sus intereses.

Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua. Para que se pudieran formar un gremio era necesaria la participación de 3 elementos:

- Maestro, quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
- Aprendices, quienes recibían el entrenamiento que le proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.
- Oficiales, quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

Este tipo de proceso se aplicaba en todas las actividades.

Más tarde, conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió mas maquinaria y materiales, lo que a su vez demando mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros. La necesidad de los trabajadores de instalar sus propios talleres dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados.

La capacitación constituyo más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos de estatus social de artesanos y comerciantes.

En la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no solo en la tarea que tenían que realizar; sino también en otro tipo de actividades, de manera que estos empezaron a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo. Aparece entonces la fabricación en serie y, en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo.

Este cambio en los objetivos de capacitación se debió a que la industrialización propicio una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas maquinas exigía.

Escuelas industriales.

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues paso de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso, en la etapa de una sistematización de la enseñanza. En consecuencia, surge una nueva forma de entrenamiento representada por las escuelas industriales.

Desde 1920 a la fecha la capacitación a sufrido una evolución continua, y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que se derivan. Los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han

establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.<sup>2</sup>

## **2.2.- Marco legal**

Con la finalidad de puntualizar el marco de la capacitación en México, citaremos algunos artículos de la Constitución referente a este.

Artículo 3o.- La educación que imparta el estado tendera a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentara en el, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa.

El criterio que orientara a esa educación se basara en los resultados del progreso científico, luchara contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Además:

Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

Sera nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y

---

<sup>2</sup> Cacicque, Guerrero Alicia, et al. (1997), El proceso administrativo de la capacitación, México, Laboral.



la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

A.

XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinara los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

XXXI.- La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

B) Empresas:

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas, contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley; y aspecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

VII.- La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes.<sup>3</sup>

Continuaremos con este marco legal con la ley federal del trabajo que es la que rige a las empresas para un mejor trato al trabajador:

---

<sup>3</sup> Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 3º.- El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 25.- el escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

Artículo 132. Son obligaciones de los patrones:

XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III bis de este título.

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

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

Artículo 153-c. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la secretaría del trabajo y previsión social.

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

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

Artículo 153-f. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-g. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

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

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-i. En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; Todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-j. Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-k. La secretaría del trabajo y previsión social podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-l. La secretaría del trabajo y previsión social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

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

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

Artículo 153-n. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la secretaría del

trabajo y previsión social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-o. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la secretaría del trabajo y previsión social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

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

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la secretaría del trabajo y previsión social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

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

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

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

Artículo 153-q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-n y 153-o, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la secretaría del trabajo y previsión social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la secretaría del trabajo y previsión social que se publiquen en el diario oficial de la federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-r. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la secretaría del trabajo y previsión social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-s. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la secretaría del trabajo y previsión social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-n y 153-o, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción iv del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la

propia secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-t. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la secretaría del trabajo y previsión social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-u. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la secretaría del trabajo y previsión social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

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

Las empresas están obligadas a enviar a la secretaría del trabajo y previsión social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

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



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

Artículo 153-w. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-x. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

Artículo 180.- Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:

IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley.

Artículo 391.- el contrato colectivo tendrá:

VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que corresponda.

VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

Artículo 412.- El contrato – ley tendrá:

V. Las reglas conforme a las cuales se formularan los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate.

Artículo 504.- Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:

I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y materiales de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste.

Artículo 536.- Compete a la secretaria de hacienda y crédito público, la intervención que le señala el título tercero, capítulo VIII, y la secretaria de educación pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 537.- El servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrán los siguientes objetivos:

I. Estudiar y promover la generación de empleos;

II. promover y supervisar la colocación de los trabajadores;

III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y

IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.<sup>4</sup>

Cabe mencionar que los artículos citados son importantes en toda empresa o establecimiento ya que son los derechos y obligaciones de todo trabajador.

### **2.3.- Marco conceptual.**

En este punto se encontraran diversos conceptos de capacitación que nos ayudaran a comprender este tema tan importante para las empresas.

---

<sup>4</sup> Ley Federal del Trabajo, México 2008

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.<sup>5</sup>

La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.<sup>6</sup>

El desarrollo de la capacitación es una fuente fundamental ya que es considerado una herramienta de trabajo con la cual los empleados pueden conocer más acerca de nuevas tecnologías.

### **2.3.1.- Conceptos de Capacitación.**

A continuación se observaran algunas definiciones de capacitación:

a) “La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz”.

b) Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un “conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”.

c) Según Dessler Gary, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo

---

<sup>5</sup> Silíceo Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, Ed. Limusa S.A. México 1976.

<sup>6</sup> Mondy Wayne R., Noé M. Robert, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.<sup>7</sup>

d) La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.<sup>8</sup>

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

### **2.3.2.- Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

---

<sup>7</sup> DESSLER, Gary, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994,

<sup>8</sup> MONDY, R, Wayne, NOE Robert M., ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Prentice Hall sexta ed. 1997

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal, profesional de los individuos y a la vez redundante en beneficios para la empresa.

### **2.3.3.- Beneficios de la Capacitación.**

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos a sí como una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

#### **2.3.4.- Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación.**

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.

- Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- Reuniones ínter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

### **2.3.5.- Cómo Establecer Objetivos de la Capacitación.**

Establecer objetivos concretos y medibles es la base que resulta de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.<sup>9</sup>

### **2.3.6.- Técnicas de Capacitación.**

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador

---

<sup>9</sup> WERTHER, William. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. McGraw-Hill, México, 1995, 486 Págs.



experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- Capacitación por instrucción del puesto (CIP): Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- Técnicas audiovisual: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se

utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

**Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> SILICEO, Alfonso, **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**. México 1985, 470 Págs.

# **CAPITULO III**

# **LA EMPRESA**

### **3.1.- Aspectos generales.**

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) es un centro público dedicado principalmente a la investigación científica básica y aplicada, al desarrollo de tecnologías aplicables a la industria petrolera y a la formación de recursos humanos especializados, por medio de las cuales apoya a Petróleos Mexicanos en sus actividades de búsqueda de hidrocarburos y nuevos yacimientos, en la mejora de explotación de estos recursos, en la producción de combustibles de mejor calidad, así como en la capacitación de su personal.

Misión:

Transformar el conocimiento en aplicaciones industriales innovadoras para las prioridades estratégicas de Petróleos Mexicanos

Visión:

Ser reconocido, por su calidad, competitividad y excelencia técnica, como socio estratégico de Petróleos Mexicanos para el aprovisionamiento y despliegue de tecnologías y productos, así como por su contribución al desarrollo humano que requiere para alcanzar sus objetivos estratégicos.

### **3.2.- Antecedentes históricos.**

Como consecuencia de la transformación industrial del país y de la necesidad de incrementar la tecnología relacionada con el desarrollo de las industrias petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química, el 23 de agosto de 1965 fue creado el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP).

En el decreto que se publicó en el Diario Oficial el 26 de agosto de 1965, se establecen como objetivos del IMP:

- a. La investigación científica básica y aplicada;

- b. El desarrollo de disciplinas de investigación básica y aplicada;
- c. La formación de investigadores;
- d. La difusión de los desarrollos científicos y su aplicación en la técnica petrolera;
- e. La capacitación de personal obrero que pueda desempeñar labores en el nivel subprofesional, dentro de las industrias petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química. A más de tres décadas, el IMP sigue cumpliendo con los objetivos que le dieron vida.

Centro de investigación y desarrollo tecnológico de la industria petrolera.

El IMP nació por iniciativa del entonces director general de Pemex, Jesús Reyes Heróles, quien reconoció que la planeación y el desarrollo de la industria petrolera deberían ser congruentes con las necesidades de una economía mixta. Por esta razón, consideró necesario fomentar la investigación petrolera y formar recursos humanos que impulsaran el desarrollo de tecnología propia.

En respuesta a esta exigencia, el gobierno federal decidió crear un "organismo descentralizado de interés público y preponderantemente científico, técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuya función será buscar la independencia científica y tecnológica en el área petrolera".

De esta forma, desde 1965, el Instituto Mexicano del Petróleo ha contribuido al desarrollo del país, mediante la formación de recursos humanos y la creación de tecnología propia.

Los primeros pasos

Una vez que se definieron los programas y se avanzó en la construcción de las instalaciones, se nombró como primer director general al ingeniero Javier Barros Sierra, quien tomó posesión el 31 de enero de 1966, fecha en la que se instaló también el Consejo Directivo, presidido por el licenciado Jesús Reyes Heróles.

En su toma de posesión, el ingeniero Barros Sierra definió las ramas de actividad de este centro: la investigación en geología, geofísica, ingeniería petrolera, transporte, distribución de hidrocarburos, economía petrolera, química, refinación, petroquímica, diseño de equipo mecánico, electrónico, maquinaria y electrónica aplicada.

Mes y medio después, el 17 de marzo, se inauguraron las instalaciones del IMP, que inició sus actividades con 300 empleados y cuatro edificios para labores de investigación y administración.

En julio de 1966, el ingeniero Barros Sierra fue nombrado rector de la UNAM, por lo que el 1 de agosto el ingeniero Antonio Dovalí Jaime se convirtió en el segundo director general del IMP, cargo que ocupó hasta 1970.

Bajo la dirección del ingeniero Dovalí Jaime, se elaboró un plan a largo plazo de la industria petrolera y petroquímica básica y se decidió establecer, a partir de 1969, las representaciones de zona, primero en Tampico, luego en Salamanca, Poza Rica y Coatzacoalcos. De esta forma, los primeros frutos de la investigación petrolera se extendieron a otros puntos del país.

Con el ingeniero Bruno Mascanzoni —director general de 1971 a 1978— se propició el desarrollo científico y tecnológico en diversas áreas de la industria petrolera. El IMP comenzó el registro de sus primeras patentes, alcanzó la comercialización de sus primeros resultados e inició proyectos mancomunados con empresas extranjeras.

En 1977, se acordó que las entidades de la administración pública paraestatal se agruparan por sectores, con el fin de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal se realizaran mediante una secretaria de Estado o departamento administrativo. El IMP quedó agrupado en el sector industrial mediante la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, hoy Secretaria de Energía.

Los siguientes cuatro años (1978-1982), el ingeniero Agustín Straffon dirigió a la institución, en lo que se considera el mejor momento de la industria petrolera

mexicana. En esa época se descubrieron los yacimientos de la Sonda de Campeche, uniéndola a los esfuerzos de Pemex en el magno reto de llevar al país a los primeros lugares en la producción petrolera mundial.

Entonces se inyectaron recursos para una mayor y mejor investigación, principalmente en petroquímica y refinación, pues se veían como dos áreas estratégicas para la exportación de crudo procesado.

Bajo la dirección del ingeniero José Luis García Luna (1982-1988), se inició la descentralización de sus actividades hacia otros puntos del país y se construyó el Parque Industria La Reforma, que ahora alberga importantes laboratorios.

El 29 de abril de 1982 se creó la zona Noroeste, como imperativo para impulsar la promoción de los servicios tecnológicos del instituto y ampliar su mercado, esencialmente en los estados de Nuevo León y Coahuila.

#### Constante crecimiento

El ingeniero Fernando Manzanilla Sevilla se convirtió en el sexto director general del IMP (1988-1992). Además de ser pionero del instituto y funcionario en Pemex, era un profesional reconocido por su autoridad técnica en materia petrolera. Reestructuró las actividades involucradas en la investigación básica y tecnológica y dio origen a la Subdirección de Investigación Científica Aplicada.

Fue en el periodo del ingeniero Manzanilla Sevilla cuando se transformó la Ley Orgánica de Pemex y se optó por separar las tareas industriales y comerciales de la paraestatal. Con ello surgieron Pemex Exploración y Producción; Pemex Refinación; Pemex Gas y Petroquímica Básica; Pemex Petroquímica, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

La nueva estructura de Pemex dio pauta al Instituto Mexicano del Petróleo para delinear otras actividades de investigación y desarrollo de tecnologías. Con el ingeniero Víctor Manuel Alcérreca Sánchez como director (1992-1995), se

impulsaron distintas áreas estratégicas de la institución y se implantaron medidas administrativas para mejorar su posición financiera.

A partir de 1994, se consideró una nueva organización estructurada por unidades de negocio para el fortalecimiento de diversas áreas de investigación, desarrollo tecnológico, ingeniería básica de proceso y servicios técnicos especializados.

El doctor Francisco Barnés de Castro (1995-1996) promovió el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y el desarrollo de proyectos de investigación de interés estratégico para las subsidiarias de Pemex.

En su gestión, se creó el Fondo de Apoyo a la Investigación Básica y Tecnológica con la participación de los investigadores de las Instituciones de Educación Superior, denominado FIES, en los campos de exploración, producción, procesamiento, manejo, distribución, economía de la energía y uso no contaminante de los hidrocarburos y sus derivados, con el objetivo de contribuir al avance y desarrollo de nuevas metodologías de trabajo que ayude a fortalecer la posición competitiva de Pemex.

En 1997, el doctor Barnés de Castro tomó posesión como rector de la UNAM y el doctor Gustavo Chapela Castañares asumió el reto de dar continuidad a las actividades de sus antecesores.

Durante la gestión del doctor Chapela Castañares se trabajó en dos objetivos fundamentales: la construcción de una masa crítica de investigación y el desarrollo de proyectos estratégicos en áreas como yacimientos naturalmente fracturados, transporte de hidrocarburos, procesamiento de crudo Maya, combustibles limpios, aguas profundas, optimización energética, protección ambiental y seguridad industrial.

Además, con la adquisición de la herramienta SAP R/3 y la puesta en marcha del Sistema Integral de Información del IMP (SIIIMP), se impulsó una nueva forma de trabajo que agilizó todos los trámites administrativos y de gestión a partir de 1999.



### **3.3.- Actualidad**

Refrendando el compromiso...

En 2005, el ingeniero José Antonio Ceballos Soberanis tomó posesión como Director General del IMP, con el propósito de reafirmar los principios que le dieron origen y retomar su vocación de realizar investigación y desarrollos tecnológicos alineados a los intereses de Petróleos Mexicanos; ofrecer productos que generen valor a Pemex; entregar servicios técnicos con calidad y de manera expedita, eficiente y eficaz; mantener a Pemex actualizado de los avances tecnológicos y de las oportunidades de aplicación; mejorar la calidad y competitividad de los servicios técnicos; y mejorar la disponibilidad de los recursos humanos especializados.

Bajo la actual dirección del doctor Héber Cinco Ley, desde febrero de 2007, el Instituto Mexicano del Petróleo refrenda su compromiso de seguir siendo un centro público de investigación concebido para generar tecnología propia, que le agregue valor a Pemex y le permita tener ventajas competitivas en el ámbito nacional e internacional, así como capacitar y actualizar a los trabajadores de la industria más importante del país.

Los retos tecnológicos que enfrenta la industria son cada vez mayores, y como respuesta el IMP focaliza sus actividades de investigación y desarrollo tecnológico a áreas estratégicas relacionadas con la exploración y explotación de yacimientos en aguas profundas, crudos pesados y la producción de combustibles limpios.

Hoy nuestro compromiso es mayor, pero el IMP continuará cumpliendo, como lo ha hecho hasta ahora, con el sector energético del país.

### **3.4.- Departamento de capacitación.**

Nuestro objetivo es desarrollar las competencias humanas con el propósito de mejorar el desempeño de las personas en los procesos administrativos y productivos, contribuyendo así a incrementar la competitividad de PEMEX.

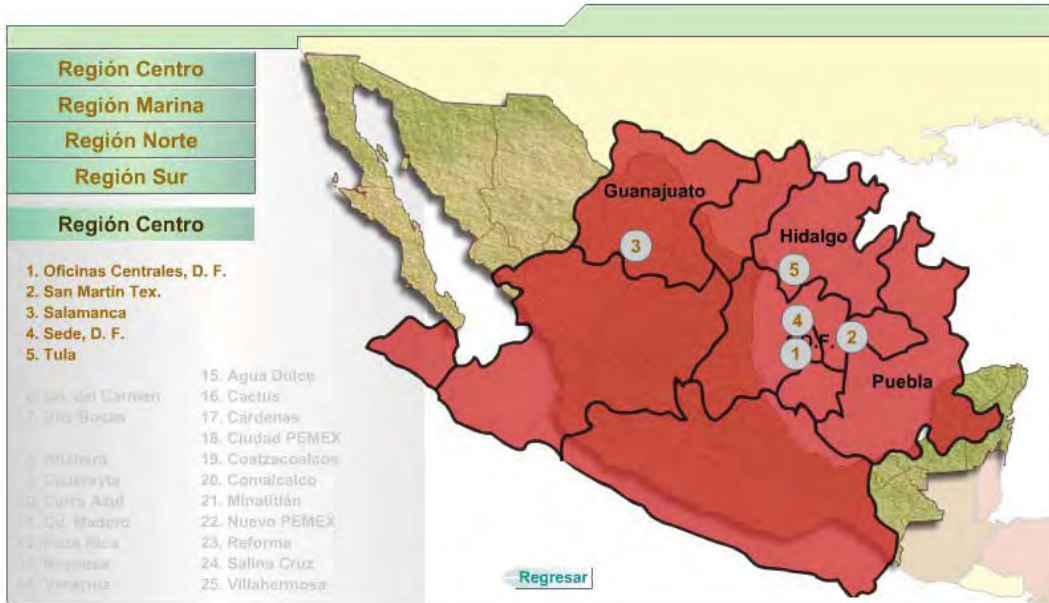
La comunidad de investigadores y especialistas que trabaja en el Instituto Mexicano del Petróleo, así como los expertos de que dispone sobre la base de alianzas estratégicas con empresas de clase mundial, nos permite ofrecer soluciones integrales, robustas y actualizadas que combinan, en una relación eficaz, personas, tecnologías, procesos, estructuras y cultura, con el propósito de mejorar el desempeño global de PEMEX.

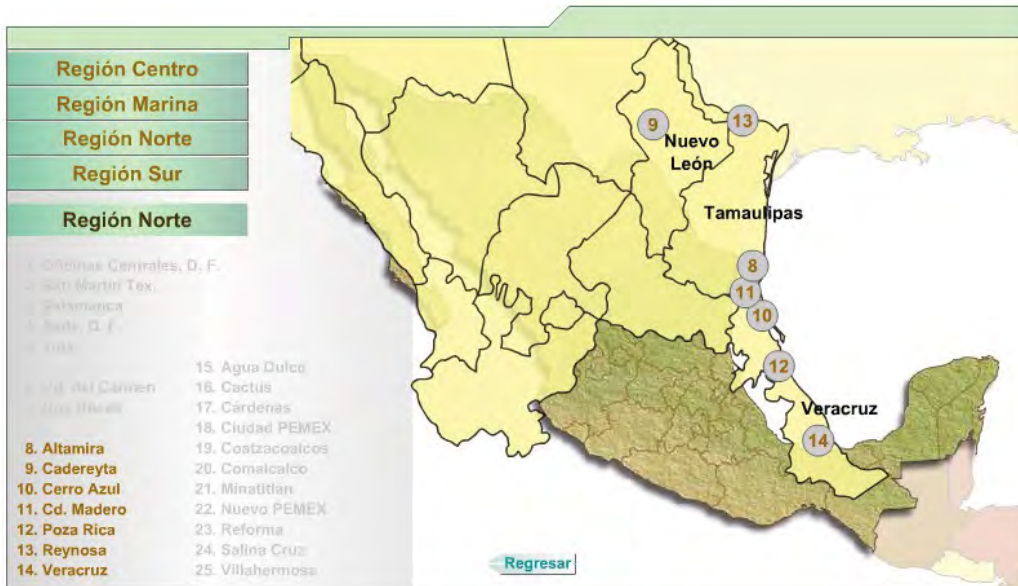
El negocio de capacitación del IMP se estructura a través de cinco líneas de productos y servicios que conforman su portafolio de soluciones:

#### Línea de productos

- Capacitación manual y de apoyo.
- Actualización y desarrollo profesional.
- Actualización y desarrollo ejecutivos y directivos.
- Servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional.
- Servicios académicos y medios educativos.

El negocio de capacitación cuenta con 25 Centros de Desarrollo de Competencias que disponen de la infraestructura requerida para desarrollar los programas de capacitación diseñados por PEMEX y el IMP (ver mapa)







# CAPITULO IV

## PROPUESTAS PARA CAPACITACION

En este capítulo haremos mención también de otros puntos de capacitación tales como la Detección de necesidades de capacitación (DNC), así como técnicas de capacitación, factores de no aceptación y por ultimo como mejorar todo lo anterior.

Los factores causantes de que no se acepte una capacitación son los siguientes:

- Ignorancia
- Tiempos
- Actualizaciones
- Material adecuado
- Motivación
- Técnicas nuevas
- Comunicación

Estos factores que se manejan son algunos que los participantes mencionan empezando por la ignorancia ya que los trabajadores en realidad no saben que tipo de curso van a tomar y cuando están ahí están aburridos ya que el instructor o la persona a cargo ocupa técnicas obsoletas.

#### **4.1.- La comunicación organizacional.**

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz y Khan,1986), “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Lucas Marin, 1997), el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa– las empresas “excelentes” e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o de un Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa. Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

Y mientras en estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometándose el error de identificar “comunicación” con “información”.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso –el contenido de lo que se comunica– y por sí mismo no produce comunicación. Para N. Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida” (1995:139)

#### **4.1.1.- El valor de la Comunicación Interna.**

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidad de participación, favorecer las



iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

#### **4.1.2.- Problemas en la Comunicación Descendente.**

Para una gran mayoría de organizaciones la comunicación descendente supera a la de sentido ascendente originando habitualmente problemas de saturación o sobrecarga. En las nuevas organizaciones de la información las redes informáticas internas o intranets están ganando posiciones como medio de comunicación que desplaza a la tradicional comunicación a través de relaciones personales y medios escritos. Pero el enorme volumen de datos que transporta puede generar una sobrecarga de información que dificulte su procesamiento y bloquee los procesos de comunicación. La nueva organización corre el riesgo de ser entonces, una organización de la desinformación.

La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y

valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

Esta comunicación descendente que da prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.); las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien las comunicación de carácter socio-interactivo; en mejores condiciones se encontrarán para participar.

Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión generada puede manifestarse en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias.

#### **4.1.3.- La (in)comunicación ascendente.**

La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala P. Drucker, “los conocimientos

estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos” (2000: 6).

Por otro lado, muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feed-back. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, etc.

A pesar de los beneficios apuntados, la comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades o inconvenientes que la hacen escasa y más ficticia que real:

1. Las funciones (muchas veces ilusorias) de protección y seguridad psicológica que ejerce la comunicación unidireccional (Petit, F. 1984) para el emisor (directivo) al permitirle mantener una distancia frente al receptor (trabajador) que le proteja de posibles objeciones o críticas a sus órdenes; representa un obstáculo para la implantación del feed-back y el desarrollo de actitudes de escucha.

2. Generan también bloqueos en la comunicación ascendente las actitudes prejuiciosas, la desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.

3. El sistema de recompensas establecido en la organización condiciona el contenido de las comunicaciones ascendentes. Cuando se incentivan las informaciones positivas sobre la labor realizada y se ignoran o sancionan (oficial u oficiosamente)

las quejas, la falta de comprensión de las instrucciones recibidas o las acciones que se desvían del curso prescrito; los mensajes ascendentes sufren un proceso de distorsión y embellecimiento. Sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, se exagera la información positiva, se introducen elementos falsos y/o se omite información negativa. Las innovaciones individuales, las autoadaptaciones espontáneas o “ilegalidades útiles” que ensayan los trabajadores para la solución más eficaz de problemas cotidianos se silencian, no se comunican; por lo que la organización no puede asimilar y gestionar un conocimiento de inestimable valor para ella. Los trabajadores sospechan que la transparencia en la comunicación ascendente sea a la vez ¿una forma de transparentar?

4. Bien sea por falta de confianza en el jefe, por miedo al castigo o a posibles represalias o por falta de cultura participativa; los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos. Pocas veces las críticas sobre los modos de proceder de la dirección se plantean abierta y formalmente por los canales establecidos para ello.

5. Junto a esta peculiar “cultura de la queja”, la baja autoestima de un trabajador acostumbrado a recibir y obedecer órdenes, provoca comportamientos excesivamente sigilosos y herméticos.

6 Aunque en muchas ocasiones la información no se transmite hacia arriba porque simplemente el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones.

#### **4.1.4.- Comunicación horizontal: el trabajo en equipo.**

En relación a este tipo de comunicación se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la “dirección intermedia” como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.

Sin embargo, con la introducción de fórmulas participativas como los círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o de nuevas formas de organización del trabajo y especialmente con el rediseño de puestos grupal; los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales. De este modo, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y de autorrealización de la personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora. Un tipo de comunicación que en la organización taylorista utilizaba normalmente la estructura informal, quedando reducida a su mínima expresión en la dimensión formal.

En las organizaciones postayloristas se trata, en definitiva, de utilizar las potencialidades de las relaciones directas, afectivas y cohesivas propias de los grupos naturales e informales y hacer converger en la medida de lo posible la estructura oficial con la sociométrica. Conseguir la combinación adecuada entre lo formal e informal, de modo que el sistema formal se oriente fundamentalmente a la consecución de los objetivos y el sistema informal garantice la cohesión interna del grupo.

El trabajo en equipo se convierte en el emblema de aquellas empresas que tratan de eliminar las interacciones basadas en la competición y marcadas por la incomunicación y sustituirlas por relaciones interpersonales cooperativas y efectivas. Puede resultar paradójico observar cómo paralelamente se ven potenciados los equipos virtuales en los que quedaría debilitado el sentido de pertenencia debido al aislamiento de las personas entre sí (Mazo, 1998).

#### **4.1.5.- Comunicación informal: El rumor.**

Las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas, pero también pueden ser útiles a la organización.

Pensemos en las potencialidades de la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de reforzamiento de la cohesión grupal, o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

O en las comunicaciones con contenido formal que escapan a los canales y medios de comunicación establecidos, saltándose uno o varios niveles de la cadena comunicativa, como estrategia para incrementar la rapidez y exactitud de los mensajes gracias a la reducción del número de personas que participan en la cadena comunicativa.

Como contrapartida estos tipos de comunicación pueden originar ciertos inconvenientes:

En su forma de comunicaciones con contenido formal que, en una estrategia de “puenteo”, prescinden de una o más instancias intermedias de la jerarquía de autoridad; las disfunciones surgen como consecuencia de haber sepultado la función y la autoridad de las instancias intermedias a las que se ha ignorado.

En su forma de comunicaciones con contenido informal por canales informales, las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en *rumorología* y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de:

- 1.- Los procesos de distorsión a que están expuestos por la influencia de los valores, creencias y necesidades psicológicas de las personas en el procesamiento de la información. En efecto, como afirma L. Puchol (1997), “el mejor rumor es peor que la más cruda de las realidades porque distorsionan y exageran la realidad”.
- 2.- La extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia a la que llega (pudiendo trascender los límites de la organización) como consecuencia de los beneficios que obtienen las personas que participan en su transmisión: les permite

encontrar un significado a los acontecimientos y eliminar las incertidumbres, además pueden mejorar su autoimagen al demostrarse conocedores de información secreta.

3.- Su capacidad de convencimiento y credibilidad debido a que raras veces tratan de verificarse porque generalmente son transmitidos por amigos de confianza a los que no se suele cuestionar o porque ayudan a racionalizar o justificar las preocupaciones e inquietudes más básicas de las personas y cuando intentan confirmarse resulta dificultad identificar su procedencia.

#### **4.1.6.- Fases de un plan de comunicación interna.**

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

1. El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme compromiso de la alta dirección. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

2. Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría deben detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.

3. Diseño del Plan: definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el

mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados).

Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.

4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación (Serieyx, 1994). Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.

5. Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

#### **4.1.6.1.- Obstáculos en la implantación: los mandos intermedios**

En las organizaciones taylorista-burocráticas los mandos intermedios son un elemento clave en el sistema comunicacional cuya función primordial es servir como canal de comunicación y de mediación entre la alta dirección y aquellos trabajadores que estén bajo su “ámbito de influencia”. Por ello, cualquier problema, conflicto o tensión que experimenten puede tener importantes repercusiones en la eficacia de la comunicación interna.



En la organización postaylorista con las nuevas formas de organización del trabajo, los estilos de gestión más participativos y las nuevas tecnologías de la información; los mandos intermedios pueden verse amenazados en términos de comunicación, adoptando una actitud negativa y escaso compromiso con la política de comunicación.

Los planes de comunicación pueden verse comprometidos además, por la implicación insuficiente de la alta dirección, por la falta de voluntad o apatía de los trabajadores, las implicaciones débiles o la carencia de habilidades de los gestores del plan, las competencias entre departamentos, los costes económicos del plan y la dificultad para evaluar sus resultados en términos económicos, su falta de continuidad, la complejidad o inaccesibilidad de sus instrumentos, etc.

Aunque son muchos los motivos que impiden la aplicación efectiva del plan de comunicación, en diferentes investigaciones se ha identificado a la línea media como uno de los enemigos habituales para que la información fluya de arriba abajo y viceversa. La adopción por parte de algunos mandos intermedios de actitudes cerradas al uso de formas personales de comunicación y participación suele responder, según Straauss. (1992) y F. Gan (1996), al temor a una pérdida de control o de poder como consecuencia del acceso a la información de los trabajadores. Para Klein (1984) tiene que ver con la seguridad en el trabajo, es decir, con el temor a que sus puestos pierdan su razón de ser debido al autocontrol de los empleados.

Algunas estrategias defensivas que desarrollan se sirven de la información como fuente de poder. El mando intermedio utiliza la posesión exclusiva de información como medio de mantener su autoridad (Simon, H., 1993), intenta controlar a través de la información de que dispone creyendo que cuanto mayor sea el volumen de información almacenada, mayor control tendrá. Ahora bien, sólo cuando los datos en las organizaciones son escasos, puede asumirse que cuantos más datos, más información y cuanto más información más poder. Pero cuando existe un exceso de datos, es difícil percibir la información verdadera, asimilarla (Drucker, P. 1988). Junto a estas percepciones encontramos (Puyal, 1999) que el

poder de la información convive frecuentemente con el poder del silencio o de la incomunicación.

#### **4.1.7.- Comunicación interna y externa. Dos sistemas interdependientes.**

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna. Gómez y Patiño (1998) ilustra esta situación de forma metafórica: “se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa siente bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior”.

## **4.2.- Motivación**

### **4.2.1.- Conceptos de motivación**

Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”<sup>11</sup>

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”<sup>12</sup>

“La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”<sup>13</sup>

### **4.2.2.- La motivación como estrategia de la empresa.**

La motivación de los empleados continua siendo un tema de interés marginal y secundario para la mayor parte de las empresas, donde solamente algunos directivos van tomando conciencia de la necesidad de gestionar los recursos humanos desde

---

<sup>11</sup> Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

<sup>12</sup> Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

<sup>13</sup> Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

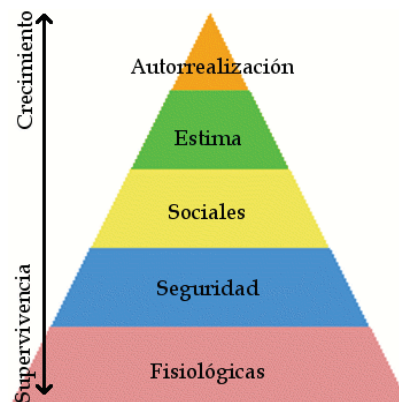
una perspectiva nueva. No obstante, hay empresas que han diseñado planes con el objetivo específico de integrar más a los empleados mediante estrategias de motivación.<sup>14</sup>

#### 4.2.3.- Teoría de las necesidades

Parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de esas necesidades, de otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow basada en la llamada jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes, en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas.<sup>15</sup>

A continuación se mostrara una imagen de la pirámide de las necesidades de Maslow:



#### Necesidades fisiológicas

<sup>14</sup> SARRIES SANZ LUIS, CASARES GARCIA ESTHER., BUENAS PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS ED. ESIC PAG. 288

<sup>15</sup> Chiavenato idalberto. Administración de recursos humanos. 5ª edición editorial Ma Graw Hill, México 2001 pág.699

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar, eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

(a) Necesidades de seguridad y protección [

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido; incluso desarrollar ciertos límites de orden. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física, de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar, de propiedad privada.

(b) Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

(c) Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

- La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

(d) Auto-realización o auto-actualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «auto-realización».

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

#### **4.2.4.- Influencia del grupo en la Motivación.**

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

#### **4.2.5.- Importancia del gerente en la Motivación.**

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: “¿Es posible enriquecer este cargo para

hacerlo más interesante?”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

- Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trajín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
  
- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.



- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

#### **4.3.- Desarrollo organizacional.**

El desarrollo organizacional, DO (organization development, OD), es una aplicación del conocimiento de la ciencia conductista a toda la organización para el desarrollo y refuerzo planeado de estrategias, estructuras y procesos con el objeto de mejorar su efectividad.

Se aplica a todo un sistema, como una compañía o una planta. Las primeras aplicaciones del enfoque se dirigieron a la satisfacción del empleado. En la actualidad, parece que también se pone el acento en el desempeño del empleado y de la organización. Aunque el DO no elabora planos detallados y específicos sobre la forma en que se deben hacer las cosas, si proporciona una estrategia adaptadora para planear e implantar el cambio. Además el DO asegura un refuerzo del cambio

de largo plazo. El desarrollo organizacional puede implicar cambios en la estrategia, la estructura y los procesos de una compañía. (MONDY, Wayne).

#### **4.3.1.- Los métodos tradicionales en el DO**

- Retroalimentación de encuestas.- es un proceso de recolección de datos de una unidad organizacional por medio de la utilización de un cuestionario o encuesta.
- Circulo de calidad.- Son grupos de empleados que de manera voluntaria se reúnen periódicamente con sus supervisores para identificar problemas de producción y recomendar soluciones.

#### **4.3.2.- Importancia y Necesidad del DO**

- La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.
- Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.
- Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada

ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución

#### **4.3.3.- Comportamiento Organizacional.**

- Como hemos visto es muy importante las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento Organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrollara en este libro será el de aplicar el termino reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

La ayuda que se presenta en el libro es de utilidad para los estudiantes pero también

para los gerentes en activo que hoy por hoy tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere.

Tomemos en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual.- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,

#### **4.3.4.- Fundamentos y Modelos del comportamiento organizacional.**

Fundamentos del Comportamiento Organizacional.

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la formación, la tormenta (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la normatividad (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el desempeño (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos esta el movimiento (que se refiere a que hay que estar consientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevaran el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo está en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto

de lograr objetivos implique y cómo podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

#### **4.3.5.- Fundamentos teóricos del DO**

El DO ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el DO tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual. A continuación se explican los fundamentos teóricos y las diferentes concepciones para enfrentar los cambios que nos brinda el DO:

## Cambio planificado

Antes de entrar a analizar las teorías y modelos del cambio planificado, debemos entender el cambio. Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el “punto de equilibrio” es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra, los cuales discutiremos a continuación. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de “descongelar”, “mover” y “volver a congelar”. Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se planteó una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro lado, Ralph Kilmann planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia – estructura y el sistema de recompensas.

Otro autor, Jerry Porras desarrollo un modelo que se llama el “análisis de flujo” el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

Por último tenemos el modelo de Burke-Litwinque plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un “cambio transaccional” y un “cambio transformacional”, el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del DO. Se debe entender que estos modelos no son excluyentes sino más bien, son diferentes maneras de abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

#### **4.3.6.- Enfoques de capacitación y desarrollo.**

Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Instrucción directa sobre el puesto:

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

Se distinguen varias etapas:

1. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
3. Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
4. Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.



Rotación de puestos:

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc.

Relación experto – aprendiz:

Se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata.

Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares:

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más elevados.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Existe un método de capacitación, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta diferente de las otras: las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos. Se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones.

Simulación de condiciones reales:

Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras). Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

Actuación o socio drama:

Obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad.

Estudio de casos:

Mediante el estudio de una situación específica o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

Lectura, estudios individuales, instrucción programada:

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora).

Los fascículos de instrucción programada consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee.

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorio (sensibilización):

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

Desarrollo de recursos humanos.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llenar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas:

- **Obsolescencia de los conocimientos del personal:** es el proceso que sufre el empleado (o un grupo de ellos) que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito (medicina, ingeniería). La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones. El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva respecto a la obsolescencia.
- **Cambios sociales y técnicos.**
- **Tasa de rotación de los empleados.**

Debe tenerse en cuenta a través de todo el proceso que la capacitación es un medio para conseguir un fin determinado. La capacitación no es, ni debe concebirse como un fin en si misma. Por sí sola, no resolverá los problemas de desempeño de la organización. Las actividades educativas deben encausarse en un plan estratégico local y deben seguir un conjunto de criterios de calidad que aseguren el impacto en los trabajadores.

Se concibe el diagnóstico de necesidades de capacitación como un insumo de información para la elaboración del plan de capacitación local y se realiza para identificar las deficiencias de conocimiento en los funcionarios, ya sea por desactualización o incorporación de nuevas políticas, técnicas o tecnología a los procesos de trabajo. En todos los casos será necesario jerarquizar las necesidades a partir del plan estratégico local e institucional.

Los responsables del Diagnóstico de necesidades de capacitación deben estudiar cada uno de los trabajadores de la unidad programática a partir de lo que saben, comparando esto con lo que deben saber de acuerdo con el estado del

conocimiento, la incorporación de técnicas (y equipo) o de lo que la institución indique según el modelo de atención vigente.<sup>16</sup>

Se preguntaran porque es indispensable el DNC; la razón más importante para crear esta plantilla es porque se puede planear eficazmente un método en el cual se escoge a los trabajadores que asistirán ya sea a una adiestramiento o a una capacitación, de igual forma se crea una lista de las necesidades que tienen dentro de sus áreas laborales y a la vez se podrá observar la descripción del curso, los beneficios y los efectos. Para adentrarnos mas en el tema del diagnostico de necesidades de capacitación los invito a que lean el siguiente capítulo, en el cual el tema se aborda en grandes rasgos.

---

<sup>16</sup> WILLIAM B. WRATHER, JR. Y HEITH DAVIS - ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS ED. MC. GRAW HILL

# **CAPITULO V**

## **DNC**

El diagnóstico de necesidad de capacitación es una herramienta para localizar anomalías o daños frecuentes en una empresa por lo cual se lleva a cabo un análisis detallado del personal y sus áreas de trabajo para mejorar el sistema de producción. A continuación se hará una breve reseña de lo que es el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).

### **5.1.-¿Qué es el DNC?**

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

Las etapas en las cuales se ha definido la Gestión de Capacitación, son básicamente cuatro: Detección de Necesidades de Capacitación, Diseño del Plan Anual de Capacitación, Ejecución de la Capacitación y Evaluación de los Resultados.

La primera etapa de esta gestión está definida como el proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observen en los funcionarios y que afectan el cabal cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades laborales.

En cualquier tipo de organización, la primera etapa del proceso es la DNC, y por lo mismo la calidad de sus resultados impactará en el resto de las fases definidas en la gestión de la capacitación. Si este diagnóstico se realiza en forma inorgánica, sin un proceso de análisis y reflexión de sus resultados, llevará a la ejecución de un programa de capacitación que no responde a los intereses y necesidades de la organización, y por lo tanto, difícilmente se podrán alcanzar los niveles de

desempeño laboral que estén acordes a los estándares de calidad y lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo.

## **5.2.- ¿Cuándo hacer un DNC?**

Las actividades de capacitación que realiza cada empresa deben satisfacer necesidades internas, vale decir, deben lograr objetivos específicos asociados a su desarrollo estratégico.

Cada empresa tiene necesidades de capacitación particulares, según el rubro y/o especialidades técnicas en que se desenvuelve; los equipos y maquinaria que utilice; el nivel de tecnología empleada y su tipo de organización. El problema es como detectar esas necesidades de capacitación, para analizarlas y satisfacerlas en forma efectiva.

Los recursos disponibles para realizar capacitación, por lo general son limitados, y por lo tanto, la empresa debe establecer prioridades para poder satisfacer esas necesidades. Algunos parámetros o indicadores que pueden ser considerados para poder detectar necesidades de capacitación, son los siguientes:

- Problemas observables en las diferentes unidades de la organización.
- Altos índices de accidentes, ausentismo laboral y rotación de personal.
- Mala operación y/o mantenimiento de máquinas y equipos de trabajo.
- Rechazo de productos y/o servicios por mala calidad.
- Bajos estándares de rendimiento del trabajador por unidad de tiempo.
- Procedimientos de trabajo mal concebido o inexistente.
- Incumplimiento de las metas de producción preestablecidas.
- Errores observables en los trabajadores en la ejecución de sus tareas.
- Puestos de trabajos vacantes en la empresa o que se estima quedarán vacantes debido a la movilidad, retiros e ingresos de personal.



- Ascensos del personal a puestos de mayor complejidad, responsabilidad y remuneración, a través de líneas de promoción interna.

En efecto, los errores observables en los trabajadores y los efectos de la movilidad interna puedan ser resueltos mediante diseños de instrucción adecuados a los requerimientos de la empresa y se traducirán en necesidades de capacitación, sólo si ellos pueden ser solucionados integralmente mediante procesos de enseñanza – aprendizaje bien concebidos.

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser

- Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

### **5.3.- ¿Cuáles son las fases de acción que derivan en un DNC?**

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

- Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la

situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

- Descripción de puestos
- Manuales de procedimientos y de organización
- Planes de expansión de la empresa
- Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
- Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte de
  1. jefe inmediato
  2. supervisores
  3. personal involucrado con el puesto.

Estas personas deberán aportar datos de precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)

- Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:

Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos, o reportes.

- Entrevista
- Encuesta

- Cuestionarios de evaluación de conocimientos
- Inventario de habilidades
- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Registros observacionales directos
- Escalas estimativas de desempeño
- Escalas estimativas de actitudes
- Análisis grupales
- Lluvia de ideas
- Grupos binarios
- Phillip´s 66
- TKJ
- Cuestionario de evaluación de conocimientos
- Escala estimativas de actitudes
- Entrevista

**5.4.- ¿Se aplican por igual los procedimientos y técnicas para la obtención de información que lleven al DNC?**

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo.
- Número de personas
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.
- Requerimientos del personal, en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador
  1. Tiene conocimiento de la información
  2. Comprende la información
  3. Utiliza la información
  4. Es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina

## 5. Contribuye a la ampliación de la información

Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades.

### 5.5.- ¿Qué elementos contiene un DNC?

Un reporte detallado del DNC debe contener:

- Nombre de la organización o empresa
- Título del estudio
- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsiva)
- Índice o capitulo del documento, con la paginación respectiva
- Introducción. Antecedentes o Estado del Arte que dio motivo al DNC
- Justificación
- Resumen del documento
- Método de trabajo.
- Características del personal del que se obtuvo información
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos
- Procedimiento
- Resultados
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender
- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución
- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio
- Recomendaciones para próximos estudios
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio

- Los detalles relacionados con los procedimientos que derivan en un DNC son materia de diversos profesionales. Es recomendable acudir a éstos para realizar un DNC objetivo.

# ANEXOS

**SISTEMA DE CAPACITACION EN PETROLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS**  
**DETECCION DE NECESIDADES DE DESARROLLO**

SCPM-  
01

DATOS DEL AREA SOLICITANTE:						
<b>DEPENDENCIA</b>	PEMEX EXPLORACION Y PRODUCCION		<b>FECHA DE SOLICITUD</b>		<b>CLAVE DE SOLICITUD</b>	
<b>SUBDIRECCION</b>	<b>280</b>	<b>REGION SUR</b>	<b>GERENCIA</b>	<b>10000</b>	<b>ADMINISTRACION DEL ACTIVO</b>	
	<i>CLAVE</i>	<i>DENOMINACION</i>		<i>CLAVE</i>	<i>DENOMINACION</i>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>39100</b>	<b>COPIE</b>	<b>CENTRO DE TRABAJO</b>	<b>293</b>	<b>ACTIVO INTEGRAL MACUSPANA</b>	
	<i>CLAVE</i>	<i>DENOMINACION</i>		<i>CLAVE</i>	<i>DENOMINACION</i>	
DETECCION DE NECESIDADES DE DESARROLLO						
Descripción del problema susceptible de resolver con capacitación (relacionado con el puesto, funciones, procedimientos u otros): DESCONOCIMIENTO DE LOS CONOCIMIENTOS BASICOS EN LA OPERACIÓN DE BATERIAS DE SEPARACION E INSTALACIONES.						
Efectos que ocasiona el problema manifestado (causas e indicadores): INADECUADA OPERACIÓN DE LOS EQUIPOS, BAJA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS, DESAPROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS, BAJA CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES ANTE LAS NECESIDADES DEL CENTRO DE TRABAJO						
Beneficio esperado con la resolución del problema planteado (tiempo, costo, calidad y/o cantidad): SE APROVECHARAN LOS RECURSOS A UN 90% AUMENTANDO LA CAPACIDAD DE RESPUESTA. ELIMINANDO LOS DESPERDICIOS Y ALTOS COSTOS DE PRODUCCION.						
Actividades relacionadas con el problema a resolver que realiza el personal que asistirá a la capacitación: OPERACIÓN DE BATERIAS DE SEPARACION, INSTALACIONES SUPERFICIALES DE LOS POZOS						
<b>FICHA</b>	<b>NOMBRE DE LOS TRABAJADORES PROPUESTOS</b>		<b>NIVEL TABULAR</b>	<b>CATEGORIA O PUESTO</b>	<b>SITUACION CONTRACTUAL</b>	<b>OBSERVACIONES RELACIONADAS CON LOS PARTICIPANTES</b>
183471	ALVARO CUEVAS JIMENEZ			Ayudante "D" de producción		
934728	HERNAN ISIDRO OVANDO			Ayud. De Trab. De Prod. Term.y Rep.De P.		

576147	JOSE CORNELIO AGUILAR			Ayud. De Trab. De Prod. Term.y Rep.De P.		
206667	LUIS HERNANDEZ LECHUGA			Ayud. De Trab. De Prod. Term.y Rep.De P.		
212648	JOSE R. GALICIA HERNANDEZ			AYTE DE OPCION (PLANTAS DE COMPRESOR)		
313999	FRANCISCO FLORES DE LA CRUZ			OPERADOR PRIMERA PLANTAS (COMPRESORAS) / transitorio		
268209	JORGE NEGRETE LOVATO			Bombero clase "C" medidor		
411013	GABRIEL MARQUEZ JAVIER					
FICHA	NOMBRE DE LOS TRABAJADORES PROPUESTOS	NIVEL TABULAR	CATEGORIA O PUESTO	SITUACION CONTRACTUAL	OBSERVACIONES RELACIONADAS CON LOS PARTICIPANTES	FICHA
447407	JESUS ANTONIO MIRANDA MARTINEZ					
145578	ABRAHAM CANCINO FLORES			Ayudante de operación de plantas compresoras		
460530	ABRAHAN ISAAC CAMANO RUIZ					
165766	JUAN E. ALAMILLA NIETO			Operador Especialista - plantas (Compresor)		
985060	MARIO VAZQUEZ VARGAS			OPDOR. ESPECIALISTA PTAS. (COMPRESORAS) / transitorio		
180719	GONZALO CANCINO GONZALEZ			OPERADOR PRIMERA PLANTAS (COMPRESORAS) / Puesto de Ascenso		
206466	MIGUEL OCTAVIO CAÑAS GONZALEZ			Ayudante de medicion, regularizacion y control		
187171	JOSE FILMAR GUZMAN ESTRADA			Operador Especialista - plantas (Compresor)		
327207	MARCO A. OCAÑA ZURITA			OPDOR. ESPECIALISTA PTAS. (COMPRESORAS) / transitorio		



## CONCLUSIONES

Al realizar el presente trabajo de tesis sobre la capacitación de recursos humanos hemos llegado a la conclusión de:

La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles.

La capacitación en nuestro país debe ser una actividad planeada y programada que se realice de manera continua, ya que las exigencias de los mercados así lo requieren. En la medida que se capacite al personal éste será más productivo, realizará su trabajo con calidad y adoptará una conducta positiva hacia el trabajo, lo cual le traerá en consecuencia un mejor nivel de vida acompañado de un mejor ingreso. Al tener un ingreso más alto el empleado consume artículos de otras empresas con lo que ayuda a conservar otros empleos y tal vez generar más. La empresa, por su parte, obtiene beneficios al capacitar al personal puesto que los empleados preparados elevan el nivel de productividad y realizan su trabajo en forma eficiente, reduciendo de esta manera costos en la organización al evitar ser supervisados y disminuyendo el desperdicio de materia prima. Si la estrategia de la empresa es la correcta, elaborarán bienes y servicios con la calidad adecuada para ganarse la aceptación en el mercado, con esto se logra tener una organización cada vez más competitiva, se obtiene una mejor imagen y a la vez se logra un volumen mayor de ventas, que sin lugar a dudas conduce a una rentabilidad más alta.

No se debe olvidar que los resultados de la capacitación deben ser siempre calificados mediante una evaluación del desempeño y ésta debe enlazarse con incrementos de sueldo, entre otras formas de recompensar el esfuerzo del empleado. De otra manera, cualquier intento por motivar al personal para que mejore continuamente perderá credibilidad.

De igual manera para llevar la capacitación adecuada hay que motivar al empleado y tener una constante comunicación con el ya que en base a esto podremos analizar detalladamente cómo se llevaran a cabo las necesidades de la organización y del desempeño que tengan para lograrlo.

La detección de necesidades de capacitación está basada para un desarrollo de mejora y para que el trabajador no tenga problemas con las actualizaciones de la empresa, por eso en este trabajo de tesis observamos diversos puntos desde que es una capacitación, hasta métodos para el desarrollo y técnicas para manejar la capacitación, en base a esto lograremos que las actualizaciones sean adecuadas y que los empleados sean más eficientes.

## BIBLIOGRAFIA

Silíceo Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, Ed. Limusa S.A. México 1976

Casique, Guerrero Alicia, et al. (1997), EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN, MÉXICO, LABORAL.

## CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

### LEY FEDERAL DEL TRABAJO, MÉXICO 2008

Silíceo Alfonso, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, Ed. Limusa S.A. México 1976.

Mondy Wayne R., Noé M. Robert, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

DESSLER, Gary, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994,

MONDY, R, Wayne, NOE Robert M., ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Prentice Hall sexta ed. 1997

WERTHER, William. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, México, 1995, 486 Págs.

SILICEO, Alfonso, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. México 1985, 470 Págs.

Solana, Ricardo F. ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. ADMINISTRACIÓN 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

SARRIES SANZ luis, Casares Garcia esther., BUENAS PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS ed. esic pag. 288

Chiavenato idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 5ª edición editorial Ma Graw Hill, México 2001 pag.699

WILLIAM B. WRATHER, JR. Y Heith Davis - ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS ed. Mc. Graw hill

BARRANCO, J.: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. DEL MARKETING INTERNO A LA PLANIFICACIÓN, Madrid: Pirámide,1993..

GAN, F.: MANUAL DE PROGRAMAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, Barcelona: Apóstrofe, 1996.

GARRIGÓS, J.L.: "CÓMO ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA", Capital Humano, Madrid, nº. 94, 1996.

KATZ, D. Y KHAN, R.: PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES. México: Trillas, 1986.

LUCAS MARIN, A.: LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA Y EN LAS ORGANIZACIONES, Barcelona: Bosch comunicación, 1997.

LUHMANN, N.: Sistema Social, México: Universidad Iberoamericana, 1995

MAZO, J. M.: "PARADOJAS DE LA EMPRESA INTERCONECTADA", ANUARIO DE COMUNICACIÓN. Madrid. ADC-DIRCOM, 1998.

PETIT, F.: PSICOSOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES, Barcelona: Herder, 1984.

PUCHOL. L.: DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Madrid: Díaz de Santos, 1997.

PUYAL, E.: "LA SUPERVISIÓN DE GRUPOS AUTÓNOMOS DE TRABAJO: una cuestión paradójica", Revista de Gestión Pública y Privada, nº 4, pp 301-314, 1999.

ROBBINS, H. y FINLEY, M.: POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS, Barcelona: Gránica, 1999.

SIMON, H.: "LA COMUNICACIÓN", LECTURAS DE TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN", Madrid: MAP, pp 353-369, 1993.