



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

LA MODIFICACIÓN DE ACTITUDES COMO UNA PROPUESTA ALTERNATIVA
PARA LOGRAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE EN UNA
DEPENDENCIA DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

María Daria Araceli González Ortiz

DIRECTOR: LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA
VÁZQUEZ

ABRIL DE 2013

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F.





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.

Dedicatorias

A:

Dios por estar conmigo en cada momento y haberme dado la inteligencia, la sabiduría y el entendimiento para llegar al final, por haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que fueron mi soporte y compañía durante todo el periodo de este estudio, por su infinita bondad y amor.

Mis padres José y Rosa † por darme la vida. Padre, gracias por tu amor.

La esposa de mi padre Aurora, por sus palabras de aliento.

Mis hermanos: José Antonio, Rosa Ma., Víctor Manuel † Beatriz, Blanca Estela, Jaqueline, Janette y José Ángel, por ser parte importante de mi vida, los amo mucho.

Todos mis sobrinos y cuñados, con mucho cariño.

Elías, por creer en mí, por motivarme y por todo el apoyo que siempre me brindaste.

Raúl, por tus comentarios, sugerencias, consejos y aportaciones que fueron valiosos y de gran ayuda.

Daniel, por tu apoyo incondicional y amistad.

Agradecimientos

A:

La Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Psicología y a la División de Educación Continua por darme la oportunidad de ser orgullosamente puma.

Mi director de tesina Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez, por la orientación, ayuda y tiempo que me brindo.

Mis sinodales, por enriquecer con sus observaciones comentarios y experiencia esta tesina.

Todas las personas que han formado parte de mi vida profesional, gracias por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

¡A todos, sinceramente... Muchas gracias!

ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	4
Capítulo 1. Clima organizacional	
1.1 Antecedentes	6
1.2 Fundamentos	8
1.3 Definiciones	9
1.4 Estructura que conforma el clima organizacional	11
1.5 Factores que influyen en el clima organizacional	12
Capitulo 2. Actitudes	
2.1 Definición	19
2.1.1 Componente cognitivo	20
2.1.2 Componente afectivo	21
2.1.3 Componente conductual	21
2.2 Teorías del cambio de actitud	21
2.2.1 Enfoque cognitivo	22
2.2.2 Enfoque conductual	25
2.3 Cambio de actitudes	26
2.4 Resistencia al cambio	28
Capitulo 3. Capacitación	
3.1 Importancia de la capacitación en las organizaciones	32
3.2 Propósitos de la capacitación	34
3.3 Marco legal de la capacitación en México	38
3.4 El proceso de la capacitación	41
3.4.1 Planeación	42
3.4.2 Organización	42
3.4.3 Ejecución	43
3.4.4 Evaluación	43

3.5 Etapas de la capacitación	43
3.5.1 Detección de necesidades de capacitación DNC	43
3.5.2 Diseño del programa de capacitación	46
3.5.3 Ejecución del programa de capacitación	48
3.5.4 Evaluación de la capacitación	49
3.6 ¿Cómo lograr que la capacitación funcione?	50
Capítulo 4. Propuesta	
4.1 Justificación	54
4.2 Objetivo general de la propuesta	55
4.3 Duración del curso	56
4.4 Población	56
4.5 Espacio físico	56
4.6 Mobiliario, materiales y equipo	56
4.7 Instrumentos	57
4.8 Metodología	58
4.9 Criterios de evaluación	59
4.10 Nombre del Curso	60
4.11 Carta descriptiva	61
Capítulo 5. Conclusiones, limitaciones y sugerencias	
5.1 Conclusiones	67
5.2 Limitaciones	70
5.3 Sugerencias	71
Referencias	73
Anexos	

Resumen

En este estudio, se revisan factores que influyen en la creación del clima organizacional, y se analiza de qué manera las actitudes de los trabajadores afectan el rendimiento como consecuencia de un clima organizacional “deteriorado”.

Se exploran aspectos de capacitación como un medio para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de toda organización y se fundamenta teóricamente en la revisión de definiciones y conceptos de diversos autores interesados en cada uno de los temas tratados.

El estudio se enfoca directamente a un grupo de empleados heterogéneos en escolaridad, sexo, nivel socioeconómico, y nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional. En este grupo se han detectado actitudes no favorables que influyen en la realización de las actividades sustantivas encomendadas al área específica a la cual pertenecen, ocasionando atrasos en la consecución de los objetivos y metas planteados en los programas institucionales.

Al observar esta problemática, surge el cuestionamiento de por qué se presentan estas actitudes, para lo cual se diseñó un curso de capacitación que tiene como objetivo, reconocer la importancia de manifestar actitudes positivas para el mejoramiento del clima organizacional porque en él se encuentra inmerso gran parte de su tiempo y la vida el ser humano, y de esto se deriva cómo perciben y cómo se siente en ese ambiente.

Con este curso se pretende, sensibilizar al empleado haciéndolo consciente de la importancia que representa mostrar actitudes positivas que redunden en beneficio propio y de la institución.

Palabras claves: clima organizacional, cambio de actitudes y capacitación.

Introducción

En toda organización es fundamental trabajar con y a través de personas, quienes conjuntamente lograrán cumplir los objetivos establecidos en ella; es por esto, que los trabajadores constituyen uno de los elementos más importantes y de manera congruente se deberá tratarlos como tal, al identificar primero sus potencialidades y posteriormente, permitir su desarrollo en todos los ámbitos.

Desde una perspectiva de enfoque sistémico, es sabido que lo que acontece en una área de la organización afecta a otra de la misma, más aún si la interrelación entre ellas es cercana, secuenciada y directa. Aplica lo mismo si se trata de equipos de trabajo o de forma individual y redundante finalmente en la productividad de la organización.

El trabajo de las personas muchas veces se ve influenciado por una serie de factores tales como: sentimientos, emociones, percepciones y actitudes; y todos ellos, influyen en gran medida para que prevalezca un clima laboral agradable.

Para Ponce (2005), trabajo “es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y, por ello realizada con sujeción a normas de eficiencia” (p. 42).

Indudablemente debe existir una relación estrecha entre la personalidad del individuo, su proceder (actitud hacia el trabajo) y su rendimiento laboral, es decir, si se modifica el ambiente, se modifica también la conducta.

Estos nexos entre personas, equipos de trabajo, mandos y hasta las actividades necesarias para ejecutar un trabajo, forman una atmósfera psicológica que condiciona las relaciones interpersonales y de trabajo denominado ambiente o clima laboral, el cual se construye colectivamente en toda organización por la interacción cotidiana de sus miembros, teniendo la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de sus metas.

Cuando este ambiente laboral se encuentra viciado por las actitudes que manifiestan sus miembros, dañan también la productividad, y de cierta manera, los servicios que ofrece. Para lograr progresos en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Su deterioro lo lleva no solo a mayores niveles de ausentismo, rotación y renunciaciones, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia; el personal no realiza sus funciones laborales y predomina la actitud de cumplir con el mínimo requerido.

La estructura de este estudio se conforma de cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo 1, denominado clima organizacional, se presenta una revisión de los antecedentes, fundamentos y definiciones de autores que han estudiado el clima laboral, asimismo, de qué manera su estructura y factores influyen en él.

El capítulo 2 está dirigido al tema de las actitudes que, de alguna manera, constituyen una guía para determinar y entender el comportamiento de las personas en el área laboral. Se presentan definiciones, teorías, su proceso y su resistencia al cambio.

En el capítulo 3 se considera la capacitación, su definición, importancia y propósitos que persigue en las organizaciones, el marco legal en México, su procedimiento administrativo y finaliza con el cuestionamiento: ¿cómo lograr que la capacitación funcione?

En el capítulo 4 se presenta la propuesta motivo del presente trabajo, su justificación, objetivos y metodología.

Finalmente en el capítulo 5 se presentan las conclusiones, sugerencias y limitaciones.

Capítulo 1. Clima organizacional

1.1 Antecedentes

El clima organizacional es un factor importante en cualquier organización, y su estudio se basa en la importancia de todo un sistema en el que se ven involucradas las personas que la integran y en la cual manifiestan su sentir y pensar, dando como resultado el modo en que una organización vive y se desarrolla.

El concepto de clima organizacional, apunta Brunet (1987), es introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. El autor menciona que dicho concepto se forma por la unión de dos grandes escuelas:

Escuela de la Gestalt. “Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo” (p.14).

- a) Captar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo y
- b) Crear un nuevo orden a través de un proceso de integración a nivel del pensamiento. Las personas comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. Es así que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado, es decir, se adapta a su medio porque no tiene otra opción.

Escuela Funcionalista. “Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio” (p.14).

Lo relevante de esta escuela es la introducción de las diferencias individuales, lo que hace que un empleado interactúe con su medio y participe en la determinación del clima de éste.

Para Rodríguez (1998, en Macías, 2005), la raíz de los primeros trabajos se origina a principios del siglo XX, destacando dos autores en este periodo. Por un lado Taylor (sus investigaciones sobre diseño de trabajo son la raíz de la necesidad del clima organizacional); por otro lado Mayo (su interés se centra en la necesidad de pensar en la importancia del clima al interior de las organizaciones y su influencia sobre las actitudes de los empleados).

Por otra parte, Méndez (2006, en García, 2009), manifiesta que su origen está en la sociología, en donde el concepto de organización, dentro de la teoría de las relaciones humanas, destaca la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Cañellas et al. (2007), alude que los primeros estudios los realizó Kurt Lewin en los años treinta, reiterando que el concepto de “atmósfera psicológica” sería una realidad conocida y demostrada como cualquier hecho físico.

Así mismo García (2009), menciona que el clima organizacional surge de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, debido a que toda organización está compuesta por personas, grupos y colectividades que generan diversos comportamientos.

1.2 Fundamentos

Después de haber revisado los antecedentes del clima organizacional, nos enfocaremos a conocer sus fundamentos, lo que nos permitirá entender y comprender bajo qué principios se basa su estudio.

Guillen (2000), señala que la teoría general de sistemas aplicadas a las organizaciones es la base de su investigación. Esta teoría establece que las distintas partes que la componen se encuentran interrelacionadas entre sí, al tener como consecuencia una realidad llamada clima, que es resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización.

Por otra parte Cortés (2009), refiere que el clima organizacional se fundamenta en las teoría de las relaciones humanas, las cuales surgen de la necesidad de anular la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Tales teorías son las siguientes:

- ✓ La Teoría de la Motivación o Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow (1954).
- ✓ Teoría Bifactorial de Herzberg (1959).
- ✓ Teoría X-Y de McGregor (1960).
- ✓ Teoría del Modelo ERG (por sus siglas en inglés): Existencia, Relación y Crecimiento, de Alderfer (1969, 1972).

Edel y García (2007), mencionan que “los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúa en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista, produjo una reconciliación con la caja negra en la que se había convertido la persona” (p. 32).

Destaca la importancia que la teoría general de los sistemas tiene como el principal fundamento para el estudio del clima organizacional, porque de ella se establece una relación sistema-ambiente, lo que permite estudiar a profundidad sobre el tema.

1.3 Definiciones

Para comprender el concepto sobre clima organizacional, a continuación se enuncian algunas definiciones, con el propósito de revisar los enfoques que nos presentan sus autores.

Cañellas et al. (2007, p. 80), hacen una reseña de las siguientes definiciones en su artículo “Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario”:

- Johannesson (1973), percibe que la conceptualización del clima organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas de investigación: la objetiva y la perceptual.
- Chruden y Sherman (1982), consideran que toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras; sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización conduce al logro de los objetivos establecidos.
- Gibson y colaboradores (1984), conceptualizan el clima organizacional como “las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos”.

- Fernández y Asencio (1989), aseguran que es el “conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez de sus productos educativos”.
- Brow y Moberg (1990), manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.
- Wather (1993), asume que son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa y apertura.
- Dessleer (1993), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.
- Hall (1996), refiere que el clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se suponen son una fuerza que influye en la conducta del mismo.
- Gonçalves (2001), define clima organizacional como un “fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación”.

De la evolución que ha tenido el concepto de clima organizacional, el que ha presentado mayor utilidad es aquel que contempla como elemento fundamental,

las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente laboral, porque el comportamiento de un trabajador no es resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Para fines de este estudio, se considera la definición de Gonçalves (2001), porque su postura respecto al clima organizacional se basa en la motivación, la cual permite introducir cambios planificados, en este caso, en las actitudes de las personas que son parte fundamental del clima organizacional.

1.4 Estructura que conforma el clima organizacional

La estructura define la relación formal y las funciones de las personas en toda organización. Se requieren a diferentes puestos para realizar todas las actividades; asimismo, existen todo tipo de empleados de manera estructurada para que el trabajo se coordine efectivamente.

El clima que prevalece en cada una de las áreas es diferente porque resulta de las características sustantivas que cada una de ellas, de manera particular, tiene encomendadas.

Brunet (1987), hace la diferenciación entre los conceptos estructura y clima organizacional. La estructura se refiere de manera general a la distribución física de las personas en la organización, así como a políticas que son impuestas. El clima organizacional se interesa en las actitudes subyacentes, a los valores, normas y sentimientos que los empleados tienen ante su organización. Generalmente esta respuesta afectiva, surge de la estructura organizacional y de las necesidades y capacidades de las personas. Menciona que "...en una empresa pueden haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades..." (p. 21).

El clima que prevalece en cada área que conforma una empresa, va a determinar su estudio, siempre y cuando exista tensión entre sus integrantes, derivado en ocasiones por controles impuestos por los niveles superiores.

El lugar que ocupan los empleados en la jerarquía institucional o en un departamento en particular, puede influir en la percepción que tienen del clima.

Los niveles directivos, tienden a percibir de manera favorable el clima de la empresa a diferencia de los trabajadores operativos, porque al estar más involucrados con la organización, se sienten de antemano implicados en el clima de ésta.

Por otro lado, Payne y Pugh (1976, en Chiang 2010), consideran que el clima es una manifestación objetiva de la estructura organizacional. Para estos autores, el clima se forma porque los integrantes están expuestos a las características estructurales comunes de una organización, y como resultado de esta exposición tiene percepciones similares. La estructura organizacional se ve afectada por el contexto y el clima organizacional. A su vez, la estructura influye sobre el clima y el entorno individual próximo que determinan las características individuales que interactúan con el segundo. Asimismo, diferentes estructuras pueden causar diferentes climas. Es importante resaltar la influencia en el clima de las percepciones subjetivas individuales de los miembros de la organización, reflejando los valores, las actitudes y creencias que han formado parte del constructo del clima organizacional.

1.5 Factores que influyen en el clima organizacional

El clima que se origina en los factores objetivos de la organización, se considera a través del significado y el valor que sus miembros dan a las situaciones que viven en su ambiente de trabajo, donde fijan su posición frente a las mismas. Éstas

influyen y determinan su comportamiento en la organización, así como su percepción de clima organizacional.

Para la revisión de los factores en el clima organizacional, se consideró el artículo “Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos” de Ucrós y Gamboa (2009), en el cual analizan los planteamientos de los principales autores sobre clima organizacional y los factores que inciden en el mismo.

El análisis comparativo acerca de los factores, reveló que no puede hablarse de un enfoque exclusivamente psicológico del clima organizacional, ya que otros autores consideraron también grupales y organizacionales tal y como se puede observar en la tabla 1 en la que se clasificaron en tres grupos relacionados con el estudio del clima organizacional: psicológicos individuales, grupales y organizacionales. Compararon las propuestas de los siguientes autores a lo largo de cuatro décadas, entre 1967 y 2007; Likerth, Litwin y Stinger, Schneider, Payne, Jones y James, Solum, Silva, Álvarez, Brunet, Gonçalves, Toro, Rodríguez y Méndez.

Argumentan que los autores revisados en su estudio se ordenaron cronológicamente, con la finalidad de observar los cambios a través del tiempo. Para cada factor se calculó la frecuencia en que fue considerado por los diferentes autores.

TABLA 1

Comparación de los factores de clima organizacional Utilizados por diferentes autores.

Tipo	Autor	Likert 1961 1967	Litwin y Stinger 1967	Schneider 1983 1968	Payne 1971	Jones y James 1979	Slocum 1988	Silva 1992	Álvarez 1992	Brunet 1997	Gonçalves 2000a	Toro 2005	Rodríguez 2005	Méndez 2006	TOTAL
Factores Psicológicos Individuales	Autonomía Individual			1				1							2
	Grado de satisfacción			1					1		1				3
	Motivación								1				1		2
	Sentido de pertenencia								1		1	1			3
	Compromiso y lealtad con objetivos organizac.									1	1		1	1	4
	Asistencia y puntualidad												1		1
	Responsabilidad en el desempeño laboral		1	1		1	1		1				1		6
	Disposición al cambio											1		1	2
Factores Grupales	Cooperación											1		1	2
	Confianza en el jefe	1	1	1		1	1	1				1			7
	Trabajo en equipo			1							1	1			3
	Lealtad hacia el grupo de trabajo											1			1
	Apoyo/ confianza en el grupo	1	1	1		1	1					1			6
	Liderazgo	1		1	1	1				1		1	1	1	8
	Valores colectivos								1			1			2
Factores Organizacionales	Normas, reglamentos, políticas, y planes		1						1						2
	Orientación a resultados y estándares de rendim.	1	1	1	1	1	1	1					1		8
	Ejercicio del control	1	1	1	1	1	1			1				1	8
	Incentivos y factores motivacionales	1							1	1				1	4
	Comunicación y difusión de políticas	1			1	1				1		1			5
	Modelo de toma de decisiones						1				1			1	3
	Estructura organizac: centralizac. especializac.		1	1	1	1	1				1				6
	Nivel jerárquico y su influencia en el cargo							1							1
	Orientación hacia el desarrollo y la promoción							1							1
	Obstáculos				1										1
	Riesgos laborales y empresariales		1		1	1	1								4
	Remuneración											1			1
	Estabilidad laboral											1			1
	Despidos														
Infraestructura física															
Equipamiento												1		1	

Fuente: Elaboración de Ucrós y Gamboa (2008). Se incluyen factores no considerados por ninguno de los autores analizados: despidos e infraestructura física.

En la tabla 1 se observa una alta dispersión en la presencia de distintos factores, aun cuando en otros casos hay cierta consistencia. Se observa que en los últimos años desaparecieron los factores autonomía individual, normas y riesgos laborales y empresariales, refieren las autoras que su desaparición se debe a las transformaciones organizacionales y a los modelos gerenciales de moda en cada momento. En 1997 surge la introducción de nuevos factores como el compromiso con los objetivos de la organización, y en la década del 2000 la disposición al cambio, la cooperación, y la lealtad hacia el grupo de trabajo. Argumentan que no puede hablarse de un enfoque exclusivamente basado en factores psicológicos del clima organizacional, a pesar de que parece ser el dominante, debido a que todos los autores analizados incluyen, en mayor o menor grado, factores grupales y factores objetivos de la organización.

A continuación, se expondrá lo que cada uno de los autores analizados por Ucrós y Gamboa (2008) determinó en referencia a los factores del clima organizacional.

Álvarez (1992) muestra mayor interés a lo psicológico, incluye el grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, responsabilidad en el desempeño laboral; no obstante, considera también las relaciones interpersonales y valores colectivos (de carácter grupal) así como normas, reglamentos, políticas, planes, incentivos y factores motivacionales de carácter organizacional.

Gonçalvez (2000) establece el grado de satisfacción, sentido de pertenencia, compromiso con los objetivos organizacionales y disposición al cambio, así como factores grupales y de la organización.

Rodríguez (2005) contempla el ausentismo y disposición al cambio; el liderazgo (grupal) y la orientación a resultados y estándares de rendimiento, de carácter organizacional.

Por su parte, Schneider (1968) incluye tres factores psicológicos: autonomía individual, grado de satisfacción y responsabilidad en el desempeño laboral. Considera también cuatro factores grupales: confianza en los jefes, trabajo en equipo, apoyo/confianza en el grupo y liderazgo; como factores organizacionales: orientación a resultados y estándares de rendimiento, ejercicio del control y estructura organizacional. Al referirse a estos tres últimos procesos, destaca: a) La necesidad que siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otras personas; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento de pertenencia a la organización, que puede ser positivo o negativo.

Toro (2005) da mayor peso a los factores grupales. Define al clima como la percepción colectiva y compartida de las condiciones internas del grupo, en el que los aspectos sociales se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes.

Autores como Jones y James (1979), Litwin y Stinger (1967), Payne (1976), Slocum (1988) y Toro (2005) y Méndez (2006), dan importancia significativa a los factores organizacionales.

Considerando lo que cada autor estableció respecto a los factores que influyen en el clima organizacional, a continuación se definen cada uno de ellos.

⇒ **Enfoque de factores psicológicos individuales**

El aspecto psicológico considera el sentir y manera de pensar de las personas frente a las características de cada organización, son considerados como algo natural del hombre, y su comportamiento en el trabajo es producto de la forma como perciben individualmente ciertos factores del ambiente laboral, influyendo tanto en el trabajo como fuera de él.

Estos factores tienen importancia en la medición del clima organizacional por el impacto que ejercen en el funcionamiento de la organización.

El análisis de este enfoque, hace referencia al individuo y su carácter subjetivo. Considera el clima como un atributo del hombre; por ello, analiza su comportamiento en la organización, las percepciones y significados que éste construye del ambiente generado por el contexto psicológico.

Los factores psicológicos individuales que influyen en el clima organizacional se observan en la tabla 1 siendo éstos: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con los objetivos, ausentismo, responsabilidad en el desempeño laboral y disposición al cambio.

⇒ **Enfoque de factores grupales**

Los factores grupales inciden en el clima organizacional por las variables que lo determinan y sobre las que los empleados reaccionan, construyendo percepciones que influyen en su comportamiento. Deben tomarse en cuenta en el proceso de interacción, y su percepción constituye objeto de medición del clima organizacional.

En la tabla 1 se observan como factores grupales: liderazgo, confianza en el jefe con base en su consideración y apoyo; apoyo y confianza en el grupo y trabajo en equipo; identificados con mayor frecuencia por los autores analizados.

⇒ **Enfoque de factores organizacionales**

Cada organización tiene sus características y propiedades objetivas, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional,

repercutiendo en el comportamiento del trabajador, y en consecuencia, en la productividad de la empresa.

En la tabla 1 se observa que los factores organizacionales que afectan el clima organizacional son: orientación a resultados y estándares de rendimiento; ejercicio de control, estructura organizacional (descentralización, especialización) y comunicación y difusión de políticas. Factores organizacionales como nivel jerárquico y su influencia en el cargo, orientación hacia el desarrollo y la promoción, obstáculos, remuneración, estabilidad laboral, y equipamiento tienen muy poco peso. Ucrós y Gamboa (2009) sugieren la necesidad de considerar los siguientes factores organizacionales: infraestructura física y despidos.

Los factores analizados en la tabla 1, permiten entender el clima como el conjunto de percepciones que el personal se forma acerca de las realidades del trabajo y la organización, relacionadas con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. El enfoque refiere su análisis en la organización para indicar las dificultades y oportunidades que ofrece el sistema organizacional a su personal. Se convierten en objetos de medición en la identificación del clima organizacional, mientras el análisis objetivo de las condiciones organizacionales permite comprender las causas que generan un determinado ambiente organizacional.

Los enfoques revisados y propuestos por diferentes autores permiten presentar la gran diversidad de éstos que inciden de manera directa en el clima organizacional, y de la influencia que ejercen en toda persona como parte de una organización.

Ucrós y Gamboa (2009) concluyen que, para el estudio del clima organizacional, es necesario considerar los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, evidenciando la necesidad de un enfoque integral, porque todos estos factores contribuyen a la medición del clima.

Capítulo 2. Actitudes

2.1 Definición

Summers (1976), puntualiza que las definiciones de actitud tienen en común ciertas características esenciales:

- Son adquiridas o aprendidas.
- Se infieren de modos de conducta característicos, consistentes y selectivos por el mismo individuo y por cierto periodo.
- Se basan en normas y escalas características de comparación.

A continuación se revisan algunas definiciones para analizar si alguna de ellas como lo menciona Summers (1976) coincide en las características a las que hace referencia.

Summers (1976) indica que las actitudes son un concepto psicológico que designa algo dentro de las personas, que no se puede observar directamente. Keith (1991, p. 246), hace referencia a las actitudes manifestando que “Son los sentimientos y creencias determinantes en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento”.

A este respecto, Gordon (1997, p. 79), apunta que “es la predisposición a responder de manera consciente a diversos aspectos de las personas, las situaciones y los objetos”.

Guillen (2000), manifiesta que el término actitud es parte del vocabulario utilizado en todos los ámbitos en los que las personas se relacionan.

Luthans (2000), define actitud como una tendencia persistente a sentir y comportarse en un sentido particular hacia un objeto.

Para Davis y Newstrom (2001, en Ansa 2008 p. 23), “son sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas y en última instancia, su comportamiento”.

Recientemente, Chiavenato (2009), puntualiza que es un estado mental de alerta que ejerce influencia en las respuestas de una persona ante los objetos, situaciones y otras personas.

Robbins (2004), menciona que las investigaciones realizadas acerca de las actitudes, han planteado que están conformadas por tres tipos de componentes: cognitivo, afectivo y conductual.

Berkowitz (1972, en Guillen 2000), indica que toda definición de actitud puede encuadrarse en algunas de las tres categorías siguientes:

- a) Como un fenómeno que se distingue por su carácter evaluativo-afectivo.
- b) Implican una predisposición a actuar de una forma determinada.
- c) Compleja estructura integrada por tres componentes: uno de carácter cognitivo, otro de carácter afectivo y el último de carácter comportamental.

A este respecto, Robbins (2004), coincide con Berkowitz (1972), al considerar que las investigaciones realizadas acerca de las actitudes, han planteado su conformación por tres tipos de componentes: cognitivo, afectivo y conductual.

2.1.1 Componente cognitivo

El componente cognitivo es el más efectivo al momento de modificar una actitud; se refiere al conjunto de información y creencias que una persona tiene sobre el

objeto de la actitud. Tales creencias pueden ser o no verdaderas, lo que importa es tenerlas, porque no se desarrolla una actitud hacia un objeto social si no se opina algo del mismo.

2.1.2 Componente afectivo

Este componente hace referencia a los sentimientos de agrado o rechazo que desarrolla la persona hacia un objeto determinado. Es el más representativo de una actitud, y en muchas ocasiones, es lo que sirve para describirla.

2.1.3 Componente conductual

Es el más débil de los tres y no por esto deja de ser importante, ya que el principal interés por el estudio de las actitudes sociales reside, primordialmente, en la capacidad que ofrece para poder predecir o modificar el comportamiento, resultando fundamentalmente interesante en el mundo del trabajo y de la empresa. Se confirma lo que asevera Summers (1976), al mencionar que hay similitudes en las definiciones de actitud, porque las revisadas para este estudio, consideran de alguna manera las características que describe.

2.2 Teorías del cambio de actitud

Rodríguez (1998), hace referencia sobre el estudio de las actitudes en el sentido de que ha sido una de las primeras preocupaciones de la psicología social, al grado de que algunos autores las consideran como el concepto más importante de esta disciplina; e incluso otros han afirmado que la psicología social consiste en el estudio de las actitudes. Si las actitudes han sido importantes en la psicología social, no lo ha sido menos en el campo de la psicología del trabajo y de las organizaciones en un intento de explicar el proceso psicosocial que media entre el trabajador y su entorno laboral.

Por otro lado Guillen (2000) argumenta que los psicólogos sociales no han llegado a conclusiones definitivas sobre cuál es, en sí, el proceso que determina el cambio

y los factores que lo condicionan, lo que ha llevado a la formulación de diversas teorías alternativas. Entre las posibles explicaciones sobre la modificación de actitudes pueden destacarse las formuladas por el enfoque cognitivo y las propuestas por el enfoque conductual.

2.2.1 Enfoque cognitivo

Las teorías consideradas en este enfoque parten de la consideración de que, en la estructura actitudinal, domina el principio de la consistencia cognitiva; es decir, la tendencia a mantener entre sí relaciones armónicas, hasta el punto de que si llegan a producirse tensiones o incongruencias entre ellas, se desencadenará una fuerza encaminada a recuperar la armonía, lo que probablemente provocará un cambio de actitud o de actitudes.

A continuación se revisan las teorías de Osgood y Tannebaum (1955), Festinger (1957) y Heider (1958), en Guillen (2000).

- a) La teoría de la congruencia de Osgood y Tannebaum (1955, en Guillen 2000) intenta explicar el cambio de actitud que se origina en una estructura
- b) cognitiva simple, compuesta de tres elementos: una fuente comunicativa (que puede ser una persona), el mensaje comunicado por la misma y un receptor que evalúa ambos elementos. A partir del principio de congruencia cognitiva, estos autores pretenden solucionar las limitaciones de la teoría del equilibrio, adicionando las siguientes aseveraciones:

Las actitudes no sólo se presentan como positiva o negativa, además tienen distintas intensidades:

- Ordenadas sobre un continuo que va, desde lo positivo hasta lo negativo, a través de la técnica del diferencial semántico.

- La congruencia se da cuando dos objetos relacionados son evaluados con igual intensidad.
- Para solucionar la incongruencia, la persona cambiará de actitud simultáneamente hacia los dos elementos implicados en la situación tríadica en la que se encuentra.
- Las actitudes más extremas tenderán a cambiar menos que las moderadas.

La teoría propuesta por Osgood y Tannenbaum (1955, en Guillen 2000) considera no sólo si la conducta es positiva o negativa; también su magnitud o intensidad en cada una de las relaciones en la estructura cognitiva. El elemento esencial para considerar si la estructura es equilibrada o no, así como para predecir la magnitud y la dirección de cambio de actitud, es el grado del sentimiento que tiene el perceptor hacia el comunicante y hacia el objeto del mensaje. Mencionan que su modelo no pretende explicar todas las variables que intervienen en el proceso de cambio de actitud, sino sólo a las que se originan en contextos similares a las descritas por ella.

- c) La teoría de la disonancia de Festinger (1957, en Guillen 2000) parte del supuesto de que los seres humanos buscan el equilibrio cognitivo; tiende a establecer armonía, coherencia o congruencia entre sus elementos cognitivos (opiniones, actitudes, conocimientos, valores, etc.).

La disonancia se produce cuando el sujeto evidencia que en su estructura psicológica coexisten dos elementos opuestos o contrarios. Cuando se produce una situación de disonancia en el sujeto, ésta da lugar a una desagradable tensión psicológica y a un impulso que le llevará a intentar solucionar tal situación; como resultado de ello, se produce un cambio de actitud hacia uno de los elementos, de forma que si la disonancia no desaparece, al menos se ve reducida al máximo.

Algunas de las siguientes situaciones pueden influir en una persona para que experimente una disonancia: a) la provocada por el consentimiento forzoso, es

decir, por aquellas situaciones en las que las personas se ven obligadas a actuar en contra de nuestra voluntad; b) la provocada por expectativas que no llegan a confirmarse; y c) la que surge como consecuencia al tener que tomar una decisión ante alternativas igualmente agradables o desagradables. La forma de reducir la disonancia en estas situaciones o en otras similares, es poner en funcionamiento diversas estrategias que conducen a un cambio de actitud; porque se introducen nuevas cogniciones o porque se produce una profunda transformación de las ya existentes.

- d) La teoría del equilibrio de Heider (1958, en Guillen 2000) asume que existe una tendencia a reequilibrar cualquier estado de desequilibrio en las estructuras cognitivas de las personas, por lo que, cuando esto suceda, se producirá un cambio de actitud orientado a recuperar el equilibrio perdido. Heider (1958, en Guillen 2000), parte de lo que denomina “medio ambiente subjetivo, compuesto por diversas entidades relacionadas entre sí, dónde lo importante es la forma en que el sujeto percibe dichas relaciones” (p.75).

Los estados de equilibrio se caracterizan por el bienestar y la armonía que se dan entre sus elementos, asimismo, son más estables en el sentido en que un sujeto está más motivado a cambiar una estructura desequilibrada por una equilibrada que inversamente, son más predecibles y más fáciles de reconocer y de aprender. Los estados de desequilibrio se caracterizan por el malestar, la falta de armonía y la generación de actividad para restablecer el equilibrio cognitivo perdido; cuando una estructura desequilibrada no consigue convertirse en una equilibrada, se genera tensión. Burnstein (1976), Rodríguez (1968), Mower White (1982) y Eiser, (1985), en Guillen (2000).

Esta teoría, menciona Guillen, presenta limitaciones, ya que en la práctica se observa que no siempre una situación teóricamente equilibrada lo es en realidad. Además sólo toma en cuenta la dirección de las actitudes pero no su intensidad; finalmente, aunque la noción de equilibrio sigue siendo un principio importante a la

hora de considerar el cambio de actitudes, es evidente que no actúa del mismo modo en todas las personas o situaciones.

2.2.2 Enfoque conductual

Para esta perspectiva, el cambio de actitud se basa en la necesaria coherencia que debe existir entre los distintos componentes actitudinales, de forma tal que si se consigue el cambio de alguno de ellos, la tendencia a la congruencia interna fomentará que también cambien los demás y, en consecuencia, que se modifique la actitud. Este enfoque analiza el cambio de actitud desde asumir que una comunicación adecuadamente persuasiva produce una modificación en las opiniones y creencias que sustenta una determinada actitud (componente cognitivo) lo que conduce a que la actitud original también se modifique.

Para Hovland (1953, en Forgas 2010), la persuasión fue un aprendizaje. La gente necesitaba aprender el contenido de un mensaje persuasivo, si ellos aprendían el mensaje exitosamente, entonces las actitudes cambian. Cualquier factor que impactara el aprendizaje de un mensaje era considerado provechoso para el cambio de actitud. Para aprender un mensaje, la gente tenía que atenderlo. Para que el mensaje fuera persuasivo, necesitaba ser convincente.

Guillen (2000), hace referencia respecto a que la comunicación persuasiva logre un cambio de actitud efectivo bajo la conjunción de, al menos, cuatro factores o variables: (a) un comunicante o fuente (del que parte el mensaje persuasivo); (b) un mensaje con unas características determinadas; (c) un canal de transmisión del mensaje; y (d) la persona o las personas a las que se dirige el mensaje (receptor o auditorio).

Para los conductistas, las actitudes cambiarán cuando los incentivos (estímulos) para provocar una respuesta, sean más fuertes que los incentivos que mantienen

el antiguo hábito de respuesta. La renovación de actitudes genera el cambio de actitud en su entorno, creando nuevos hábitos de respuesta.

2.3 Cambio de actitudes

El progreso económico y social depende de las aptitudes innatas y aprendidas de las personas, pero en gran medida dependen de sus actitudes ante el trabajo. Su proceso se acelera cuando el trabajo es valorado y se hace lento y a disgusto cuando lo percibe con maltrato. (González, 1993).

Respecto al cambio de actitudes, Campos (2006) refiere que pese a su naturaleza relativamente estable, las actitudes son susceptibles al cambio. Así como se forman y desarrollan a lo largo del proceso de socialización, se van percibiendo otras variaciones que influyen en su posible cambio. Las posibilidades del cambio de una actitud determinada, dependen en gran medida de su intensidad y del papel que desempeña en la adaptación social de la persona.

Acerca del factor intensidad, Campos (2006) señala que, por lo general, mientras más fuerte sea una actitud, más difícil será cambiarla. No obstante, puede suceder que, a raíz de su propia intensidad, una actitud denote una crisis para la persona y esto propicie su cambio.

Keith (1991), destaca que en ocasiones es difícil lograr que se produzcan cambios en las actitudes, no obstante, los probables logros que se puedan obtener hacen que valga la pena intentarlo. Expone algunos lineamientos posibles de lograr un cambio de actitud:

- Hacer que el sistema de recompensas esté vinculado estrechamente con el rendimiento individual o grupal.

- Establecer objetivos retadores con los empleados, de modo que quienes están motivados para tener logros, experimenten la oportunidad de la satisfacción de alcanzarlos.
- Definir claramente las expectativas de roles, de modo que los empleados que tratan de superar la ambigüedad, puedan hacerlo.
- Abstenerse de atacar las actitudes de los empleados. Aplicar las habilidades para escuchar, ya que no estar a la defensiva, permite ser más receptivo al cambio.
- Proporcionar retroalimentación frecuente para satisfacer la necesidad de información acerca de los niveles de rendimiento.
- Mostrar una actitud interesada y de consideración por los sentimientos del empleado.
- Brindar oportunidades para que el empleado participe en la toma de decisiones.
- Mostrar aprecio por los esfuerzos y comportamientos de ciudadanía organizacional adecuados.

Keith (1991) menciona que puede haber otras ideas que puedan contribuir al cambio de actitudes, como notificar a los empleados inseguros respecto a su futuro económico planteado por la empresa, de igual manera, el que los compañeros de trabajo compartan sus actitudes como una táctica que pueda ejercer presión implícita de los compañeros.

Keith (1991) propone también un ciclo de juntas abiertas de discusión de grupos para que los trabajadores discutan sus emociones y posteriormente se busquen formas de cambiar una actitud; expone lograr que los empleados cambien su comportamiento y dejar que esto vaya seguido del cambio de actitud deseado.

Por otro lado, Pastor Ramos (1983, en Guillen 2000), señala que es posible modificar las actitudes, considerando que si se forman a través de la experiencia, también con la experiencia es posible cambiarlas, aunque en él influyan su

complejidad, su intensidad, el grado de reforzamiento social que obtenga de tal cambio y las características propias de la persona que las ha desarrollado.

Cambiar las actitudes, refiere Chiavenato (2009), va a depender de dos factores generales: la confianza en el mensajero y la confianza en el valor del mensaje. Si no hay confianza en el administrador, no aceptarán el mensaje y no cambiarán de actitud. De igual manera si el mensaje no fuera adecuado, tampoco habría cambio de actitud.

2.4 Resistencia al cambio

Achilles (2004), hace énfasis al considerar que la resistencia al cambio es un “fenómeno” social que tiene por base aspectos psicológicos de las personas. Refiere que hasta cierto punto puede ser natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. Lo que incita al cambio, la acción de forzar el cambio, tiende a ser resistida por otra fuerza que se le opone.

A nivel psicológico, esta oposición o resistencia puede ser causada por las siguientes situaciones:

- a) Mecanismos de defensa de negación de la realidad: no aceptar aquello que incomoda.
- b) Percepción selectiva: tendencia a percibir solo lo que conviene, lo que es agradable.
- c) Desconfianza: poca claridad en los nuevos rumbos, de la consecuencia del cambio en perspectiva.
- d) Recelo de perder las cosas buenas actuales.
- e) Inseguridad personal, que coloca en vulnerabilidad a las personas, frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.

- f) Necesidad de evitar la ansiedad, suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- g) Dependencia, esto es, necesidad de esperar que otra persona actúe para que pueda actuar de acuerdo a lo que la otra persona hace.
- h) Contradependencia, o sea necesidad de reaccionar “contra”.
- i) Miedo a lo desconocido (el efecto del cambio), por fantasías negativas.
- j) Conflicto de selección. Es la clásica situación del conflicto “atraer por rechazo”. Algo en el cambio atrae y lleva a desearlo, al mismo tiempo hay algo de él que es temido o indeseable. Puede ser que desde un principio no llegue a representar nada desfavorable, pero a medida que comienza a procesarse, surge algún desaliento que causa el movimiento contrario de “evitar”. El atraer - aceptar - desear – aproximarse en choque con el repeler – rechazar – evitar – distanciarse, causa un conflicto psicológico interno que se traduce en ansiedad o miedo.
- k) Ansiedad neurótica, consecuencia del mecanismo neurótico de huir a la selección, riesgo y contingencia, inherentes a la condición natural de la existencia humana.

Frente a la resistencia al cambio, se dan los siguientes procesos para reducirla o extinguirla. (Achilles, 2004).

- I. Información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos del cambio.
- II. Persuasión sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.
- III. Diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.
- IV. Expresión de los sentimientos y emociones (catarsis) unidos a la perspectiva del cambio.
- V. Consulta y participación en los procesos de: diagnóstico de la situación y selección o decisión para solucionar el problema.

Achilles (2004), menciona que existe relación entre el grado o intensidad de la resistencia al cambio y el tiempo necesario para obtener el cambio deseado, de acuerdo a modificaciones a nivel de: conocimientos o informaciones, habilidades (aptitud ejercitada), valores y actitudes internas, comportamientos individuales, o comportamientos de grupos.

De acuerdo a Bartlett (1980), uno de los problemas más desconcertantes a que se enfrentan los ejecutivos, es la resistencia al cambio por parte de los empleados. Tal resistencia adopta varias formas: reducción persistente de la producción, aumento en el número de las renuncias y de peticiones de transferencia, peleas crónicas, hostilidad, huelgas ilegítimas y, expresar una serie de razones de las cuales el cambio no va a funcionar.

En las organizaciones se presentan continuamente cambios: en los métodos de trabajo, en la rutina de la oficina, en la ubicación de una máquina o de un escritorio, en la distribución del personal y de categorías de trabajo.

Bartlett (1980), menciona que una solución que favorece la resistencia al cambio, es hacer que la gente “participe” en realizar el cambio desde el punto de vista práctico, hay que comprender la naturaleza de la resistencia. De hecho los empleados no suelen oponerse al cambio técnico, sino al social, al cambio en sus relaciones humanas que generalmente acompañan al cambio técnico. Suele crearse la resistencia debido a ciertas actitudes como resultado de estar sólo preocupados por los aspectos técnicos de las nuevas ideas.

La administración puede manejar constructivamente las actitudes del personal, haciendo hincapié en las nuevas normas de ejecución, animarlos a pensar de un modo distinto y hacerlos comprender que las señales de resistencia pueden servir como advertencias prácticas para dirigir y dar ritmo a los cambios tecnológicos.

Como podemos observar, es importante involucrar al personal en todo cambio que se pretenda llevar a cabo; hacerlo partícipe de ello lo llevará a aceptarlo sin temor y hasta cierto punto con agrado.

Capítulo 3. Capacitación

3.1 Importancia de la capacitación en las organizaciones

Después de haber revisado el clima organizacional y de analizar cómo influye en las actitudes de los empleados, a continuación se trata el tema de la capacitación, importante en toda organización que se interesa porque su personal esté lo suficientemente preparado para el puesto que va a desempeñar; asimismo, con la capacitación también se pretende modificar actitudes y conductas que impiden su desarrollo dentro de las organizaciones y, lo más importante, alcanzar las metas y objetivos de ésta.

Siliceo, (1995, pág. 25), define capacitación como “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. Destaca que las organizaciones deben proporcionar:

- a) Las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones en su tarea diaria.
- b) Los medios para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización es la capacitación.

Losada (1999), menciona que la capacitación sólo es importante en las empresas o en las administraciones públicas cuando se plantea como un instrumento al servicio de la organización; en el contexto organizacional, tiene como finalidad mejorar su funcionamiento y sus resultados. Así mismo, las acciones formativas pretenden optimizar las capacidades de cada individuo sin perder de vista el desarrollo de la organización. Para lograr resultados en una organización, los cambios de comportamiento deben realizarse en conjunto y no de manera aislada.

Para Alles (2003), una de las tareas que afronta la capacitación, es colaborar con la empresa que necesita que sus empleados hagan mejor su trabajo ya que todas las organizaciones necesitan que su personal mejore la forma de trabajar. En la actualidad, se requiere que sean capaces de hacer más trabajo y, en muchos casos, de distinto orden a los que tradicionalmente realizaban.

Las organizaciones, menciona Alles (2003), capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas se capacitan para desempeñarse bien, para crecer personal y profesionalmente, para tener un mejor nivel de vida.

La capacitación debe otorgarse siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización: su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa.

Siliceo (1995), refiere que la capacitación y desarrollo en las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario en primera instancia formar una cultura de identidad empresarial, basada en valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones en la actualidad, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc.; para ello, están involucrados: empleados, obreros, directivos, empresarios y funcionarios públicos.

Todos de alguna manera participan en los modelos educativos que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor productividad.

Desde el punto de vista organizativo, la capacitación debe pronunciarse sobre los siguientes principios:

- El objetivo final de cualquier acción formativa es mejorar los resultados de la capacitación. La capacitación es una herramienta para ello. Los cursos y acciones formativas no son más que instrumentos para buscar soluciones a problemas organizativos.
- El cliente principal de la capacitación es la organización, no los individuos.

La capacitación y desarrollo en las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

3.2 Propósitos de la capacitación

Con base en la experiencia práctica profesional, Siliceo (1995) concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.

Para lograr el éxito en estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización y comprensión que se haga del código de valores corporativos. Los procesos educativos han mostrado mejores resultados en estas tareas.

2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida organizacional, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado es

indicador de la efectividad en el aprendizaje. Los cambios de actitud logrados a través de procesos educativos son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante el cambio permanente del entorno, este propósito constituye una aplicación de mucha demanda y actualidad.

3. Elevar la calidad del desempeño

Identificar las deficiencias en el desempeño, por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una prioridad importante de capacitación.

Se debe considerar y/o tomar en cuenta que no todos los problemas se solucionan con capacitación ya que, en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores en quien se manifiesta la dificultad; la inhabilidad directiva es generadora de problemas de desempeño.

Algunos casos de actuación deficiente pueden presentarse también en el personal de nuevo ingreso a la empresa y/o al puesto, así como también en el que ha permanecido largos periodos en el puesto.

4. Resolver problemas

Los directivos se enfrentan cada día a la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si los problemas organizacionales son dirigidos en diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para solucionar muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, representa una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

5. Habilitar para una promoción

El desarrollo y plan de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer en ella. Cuando se realiza de manera sistemática, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría que implican mayor responsabilidad.

El no considerar el proceso de capacitación como parte fundamental de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los otros miembros de la organización.

6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga del lugar donde va a trabajar, tendrá un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. Los directivos se cerciorarán de que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.

- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

El programa deberá incluir también aspectos que se relacionan directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, políticas, procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento al que ingresa, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación, es una inversión que produce altos dividendos a las empresas, porque cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.

7. Actualización, conocimiento y habilidades

Un constante reto al que se enfrentan los directivos es estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren las implicaciones que tendrán en materias de conocimientos y habilidades.

La actualización es una forma de desarrollo y supervivencia porque las mejores oportunidades de crecimiento se dan cuando la organización mantiene un equilibrio entre su desarrollo cuantitativo y cualitativo. Son situaciones donde los logros se optimizan como consecuencia de una mejor relación entre sus esfuerzos y sus resultados. La optimización se da cuando la organización destina esfuerzos y recursos que toman esos avances, los estructura, los enriquece y los devuelven a las personas en forma estimulante.

8. Preparación integral para la jubilación

La jubilación en México, es una etapa vital a la que no se le da la importancia que realmente tiene, y como consecuencia, no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Es una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que precisa que los planes de capacitación consideren con anticipación la preparación de las personas en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más importante será la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital en esta nueva etapa de su vida.

Institucionalizar estos esfuerzos tiene como prerrequisito indispensable, que los directivos entiendan la capacitación como la vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas organizacionales, y soporte sólido en la realización de sus planes; que haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la empresa constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen.

3.3 Marco legal de la capacitación en México

Reynoso (2007), refiere que el derecho a la capacitación de los trabajadores fue originado en la reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1978, el cual se deriva de la fracción XII del artículo 123, apartado A, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual establece que: “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley

reglamentaria establecerá los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.

El 28 de abril de 1978, en el Diario Oficial de la Federación, se adiciona a la Ley Federal del Trabajo el capítulo III bis con los artículos 153-A a 153-X. que tratan de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece en su artículo 40 las atribuciones que le corresponden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en sus fracciones, I, VI, VII y VIII.

Así mismo, 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.

Marco normativo de la capacitación en el sector público:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

“Título Sexto”.

Del Trabajo y de la Previsión Social.

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

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

B. Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores”.

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, (Reglamentaría del Apartado B) del artículo 123 Constitucional.
- Condiciones Generales del Trabajo del Gobierno del Distrito Federal.
- Circular Uno 2012, Normatividad en Materia de Administración de Recursos para las dependencias, unidades administrativas, de apoyo técnico operativo, órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal.

En este esquema se incluye a la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, dependiente de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, la cual a la vez se deriva de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal y tiene como principales funciones:

- 1) Validar y promover el proceso de capacitación y desarrollo profesional de los servidores públicos, con base en lo determinado por las dependencias rectoras en esta materia, y establecer los criterios y políticas de capacitación correspondientes.
- 2) Determinar y formular estudios, metodologías y técnicas para mejorar el proceso de capacitación, así como validar tanto el diseño como la producción de manuales y material didáctico requerido para operar este proceso.
- 3) Validar la información, verificar el cumplimiento y equipar los resultados con los objetivos del programa anual de capacitación de cada dependencia.
- 4) Contribuir a la implantación del servicio profesional de carrera a través de la coordinación del subsistema de capacitación y certificación de capacidades y del subsistema de desarrollo profesional.

- Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012.

3.4 El proceso de la capacitación

Dessler (2004) se refiere a la capacitación como el método que se utiliza para fomentar en los empleados las habilidades necesarias para realizar sus labores.

En la actualidad, la capacitación ha adquirido mayor importancia por su repercusión en la productividad y calidad en el trabajo, así como también, en el alcance de nuevos parámetros de competitividad. Al respecto, Escartin y Machuca (2009) mencionan que la capacitación con base en las competencias, es el desarrollo de una fuerza de trabajo competente, es decir, se compone de personas que constantemente realizan actividades de acuerdo con las normas en el empleo y con base en una amplia variedad de contextos y condiciones.

Siliceo (1995) señala que la capacitación es una actividad planeada y basa en necesidades reales de una empresa u organización; orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Para la creación de un programa de capacitación, se debe considerar al proceso desde un enfoque sistémico, en el que todos los elementos implicados en la capacitación se afectan mutuamente.

Grados (2009), propone cuatro fases de la capacitación: planeación, organización, ejecución y evaluación.

3.4.1 Planeación

En el proceso de la capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico, conduce a determina qué se va hacer a través de tres estrategias:

1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). Es un procedimiento que parte del reconocimiento de los insumos con que cuenta la organización y en particular, de las características de los recursos humanos, para conocer con exactitud sus deficiencias en cuanto a su desempeño en las tareas inherentes a su puesto de trabajo.
2. Establecimiento de objetivos. Los objetivos son los fines o metas a los que se dirige toda actividad; deben fijarse en función de los objetivos de la organización, así como a la solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la detección de necesidades de capacitación.
3. Elaboración de planes y programas. La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC. Las necesidades detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, éstos se ordenan y se traducen en cursos.

3.4.2 Organización

Aquí se describen los materiales que se van a utilizar y la función que van a desempeñar los instructores y participantes, se considera también cómo se van a llevar a cabo los procesos, la integración del personal, aspectos esenciales de los participantes (como escolaridad, edad, horario de trabajo, etc.), la duración del curso, sus presupuestos y costos.

3.4.3 Ejecución

Es la puesta en marcha del programa de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado tanto interno como externo en la realización de los cursos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado.

3.4.4 Evaluación

Es un proceso de reflexión que ve tanto los beneficios como los errores del curso para, si se requiere, mejorar la práctica. En esta fase se incluyen la macroevaluación y la microevaluación; el seguimiento y los ajustes del sistema de capacitación.

- Macroevaluación. Se revisan los procesos legales, administrativos, metodológicos y sistemáticos.
- Microevaluación. Medición del proceso de enseñanza – aprendizaje con apoyo de la revisión de la conducta de los participantes, instructores, condiciones ambientales, mobiliario, objetivos, etc.

3.5 Etapas de la capacitación

3.5.1 Detección de necesidades de capacitación DNC

Fernández y Gamboa (2004) mencionan que es el proceso que orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para establecer y fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de ésta. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién, cuánto capacitar.

Grados (2009) refiere que el DNC tiene como objetivo:

- ✓ Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clarificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- ✓ Reunir información necesaria para precisar la situación idónea en que la organización debe funcionar (determinar lo que debería de hacerse en ella).
- ✓ Comprobar el potencial de recursos humanos.
- ✓ Precisar si la empresa y sus colaboradores realmente desempeñan sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- ✓ Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o debería suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- ✓ Clasificar las necesidades detectadas en situaciones financieras, materiales, tecnológicas y de recursos humanos.
- ✓ Delimitar si las necesidades pueden satisfacerse con capacitación, adiestramiento o desarrollo.
- ✓ Concretar y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
- ✓ Delimitar el número de participantes en cada proyecto, curso o programa.
- ✓ Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que se llevarán a cabo.
- ✓ Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

De acuerdo a Escartin y Machuca (2009), existen diferentes tipos de necesidades de capacitación, las cuales se dividen en las siguientes clasificaciones:

Manifiestas: indican un problema cuya causa se detecta a simple vista, por ser evidente, no requiere de investigación alguna para detectarla. Se puede presentar en trabajadores de nuevo ingreso, en los que son promovidos y en casos de cambios tecnológicos, administrativos u operacionales.

Encubiertas: son aquellas en las cuales las causas del problema no se detectan a simple vista, para detectarlas se debe hacer un análisis por medio de una investigación sistemática y exhaustiva. Cuando las necesidades de la capacitación no son tan obvias, es necesario buscar evidencias generales y síntomas de los problemas; se pueden detectar en baja productividad, en comportamientos o actitudes negativas como alto índice de ausentismo y retardos.

El momento idóneo para realizar una DNC puede ser en los siguientes casos:

- ✓ Problemas de la organización.
- ✓ Desviación en la productividad.
- ✓ Cambios en política, métodos y técnicas.
- ✓ Alta o baja del personal.
- ✓ Cambios de puesto o funciones.
- ✓ Solicitudes del personal.

Fernández y Gamboa (2009) mencionan que un reporte de DNC debe contener los siguientes puntos:

- ✓ Nombre de la organización.
- ✓ Título del estudio.
- ✓ Fecha de elaboración.
- ✓ Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsivas).
- ✓ Índice o capitulario del documento con la página respectiva.
- ✓ Introducción. Antecedentes o qué 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).
- ✓ Procedimientos.
- ✓ Resultados.
- ✓ Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a entender.
- ✓ Un cuadro incluyendo información que defina áreas, persona y necesidades de capacitación.
- ✓ Problemas identificados que no puedan 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 y próximos estudios.
- ✓ Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio.

3.5.2 Diseño del programa de capacitación

Es la segunda etapa del proceso y se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico. Una vez detectadas las necesidades de capacitación, es prioritario plantear la forma de atender estas necesidades en un programa integral y cohesionado. Chiavenato (2009).

De acuerdo a Salazar (2004), los pasos para la elaboración de planes y programas, se sustentan en la descripción de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje de manera detallada que en términos de tiempo y recursos, conducen a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados, estos son:

Redacción de objetivos. Se establece lo que se espera que el participante realice al terminar el curso, se tiene que distinguir bien las áreas del aprendizaje con respecto a los objetivos cognoscitivos; los de habilidades, de actitudes, los de conductas externas y los niveles a los que se pretende llegar para el desempeño de los puestos (niveles de actuación o niveles de promoción).

Los objetivos se dividen en:

Objetivos generales. Se refiere a cambios conductuales lo que se espera del grupo de trabajadores.

Objetivos particulares. Expresan un cambio de conducta después de la exposición de una unidad de aprendizaje que abarca uno o varios temas sobre una misma información.

Objetivos específicos. Se refiere a enunciados de comportamiento que se demuestra después de alguna actividad de instrucción programada.

Los objetivos deberán definirse en términos precisos, ser claros para que tengan el mismo significado para toda persona instruida, de preferencia en términos de conductas observables y medibles, expresadas en forma futura de los verbos correspondientes.

Estructuración de contenidos. Consisten en los conocimientos, habilidades y actitudes que el participante debe adquirir para lograr los objetivos. Una secuencia adecuada y progresiva de temas, facilita el aprendizaje. Una vez completado el temario, es conveniente integrar los temas en unidades de aprendizaje o en módulos. (Rodríguez, 1995).

Diseño de las actividades didácticas. Son las técnicas de enseñanza-aprendizaje, constituyen procedimientos fundados científicamente y probados en la experiencia. Las técnicas deben ser bien manejadas, con creatividad; su eficacia dependerá en gran medida de la habilidad del instructor, existen diversos métodos: expositivos, demostrativos o participativos. Propician el ejercicio de la reflexión, el espíritu crítico y la participación de todos los integrantes del grupo y enseña a escuchar, hablar, aprender, proponer, crea responsabilidad. Grados (2009).

Determinación de los materiales de apoyo. Los recursos didácticos son un conjunto de materiales y medios a través de los cuales se apoya, auxilia y complementa su labor el instructor frente a los participantes; propicia la concreción de aspectos abstractos. Cuando se utiliza equipo, maquinaria y herramientas, se promueve la vinculación entre teoría y práctica. Orozco y castillo (1992, en Salazar 2004).

El material didáctico cumple varias funciones en el proceso: explicar, demostrar, ilustrar, dar realce y colorido a la información, facilita la comunicación del instructor con los participantes y de los participantes entre sí, trata de acercarlos lo más posible a la realidad; todos los recursos didácticos deben ser concretos observables y manejables para propiciar la comprensión del contenido. Se clasifican con base en los sentidos utilizados para percepción de la información y se dividen en:

- Audibles.
- Visuales no proyectables (pizarrón, rotafolio, etc.).
- Visuales proyectables (retroproyector).

Los recursos didácticos por sí solos no garantizan la asimilación de conocimientos por parte de los capacitandos, precisa que el instructor planee, organice y evalúe su utilización.

3.5.3 Ejecución del programa de capacitación

Es la operación puesta en marcha del programa de capacitación e implica coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos, así como el registro y control de las actividades que se

llevan a cabo, incluyendo los costos generados por este concepto. (Rodríguez, 1995).

Rodríguez (1995) alude que existen diversos enfoques sobre la ejecución de un programa de capacitación:

- La responsabilidad de la capacitación recae en el supervisor.
- El supervisor delega a un asistente la capacitación.
- El supervisor recibe una adecuada instrucción y asesoría para que él a su vez oriente y prepare a los subordinados.
- Al supervisor se le quita toda la responsabilidad y delega totalmente a un administrador dicha función.

En México se encuentra una combinación diversa de los enfoques; no obstante, la responsabilidad de la capacitación le corresponde a la gerencia de personal. (Rodríguez, 1995).

3.5.4 Evaluación de la capacitación

Es la fase final del proceso de capacitación, su propósito es recibir de los participantes la retroalimentación para mejorar el trabajo. Determina el grado de congruencia o discrepancia entre los objetivos de la capacitación y los resultados de las actividades capacitadoras, como una forma de respuesta a las necesidades detectadas con anterioridad. La evaluación permite apreciar o medir las desviaciones sobre el objetivo deseado y el resultado obtenido, lo que hace necesario analizar la efectividad de la presentación y determinar cómo se pueden mejorar los conocimientos para futuros programas. Gil (1982, en Buendía y Landeros 2010).

Rodríguez (1995) sugiere considerar los siguientes aspectos:

1. ¿Se cubrieron las necesidades del grupo con el material presentado?
2. ¿Se utilizaron los mejores métodos para el tema y el grupo?
3. ¿Se estimuló a quienes se les dio la oportunidad de ver, oír, discutir y actuar?
4. ¿Se les presentaron los temas de manera lógica?
5. ¿Se alcanzaron los objetivos?
6. ¿Se logró presentar el material en el tiempo asignado?

3.6 ¿Cómo lograr que la capacitación funcione?

Para que la capacitación sea valorada, el aprendizaje obtenido fuera del trabajo debe llevarse a la práctica cuando el capacitando regresa a su puesto de trabajo, (Smith, 1995).

Ayudar al capacitando a llevar a la práctica el nuevo aprendizaje debe considerarse como parte integral de conducir actividades de capacitación, esto es, tendrá que ayudar a satisfacer las necesidades post – curso de capacitación. A esta actividad se le conoce como seguimiento de la capacitación y lo que pretende es evitar el encapsulamiento del aprendizaje.

Smith (1995), hace énfasis en que el encapsulamiento de la capacitación se da cuando los capacitandos aprenden los temas revisados, pero fracasan en mejorar su desempeño en el trabajo. La experiencia del aprendizaje queda encerrada como en una cápsula y no se aplica a la situación del trabajo. Esta condición puede ser originada por la resistencia al cambio del supervisor o de los iguales, por inflexibilidad en el sistema, por falta de motivación, por una experiencia de aprendizaje mal diseñada (lo que no facilita la transferencia de la experiencia de aprendizaje al trabajo) o por la incapacidad de un capacitando para afrontar la tensión producida por el cambio. Cualquiera que sea la causa, el encapsulamiento

es una de las razones principales por las que la capacitación fracasa en obtener resultados.

En cierta medida el problema del encapsulamiento se explica examinando el efecto que tiene el sistema de recompensas sobre el aprendizaje. La idea primordial es impartir nuevas conductas al capacitando, y durante el programa de capacitación, éste puede “manipular” los premios o las recompensas para establecer nuevas conductas, no obstante, con frecuencia no existen recompensas en el medio ambiente en el que se desempeña para reforzar la extensión de esas nuevas conductas más allá del programa. De hecho, algunas veces esas nuevas conductas son castigadas (por ejemplo, los comentarios sarcásticos de un supervisor a la defensiva).

Reducción del encapsulamiento

La mejor arma para reducir el encapsulamiento es un programa de seguimiento amplio y bien planeado. La estrategia básica de los programas de seguimiento es brindar recompensas a los capacitandos, después del programa de capacitación, de esta manera se les ayuda a experimentar éxitos en sus intentos de aplicar el nuevo aprendizaje en el trabajo.

A continuación se exponen las actividades que de acuerdo a Smith (1995), se pueden incorporar en un programa de seguimiento.

Plan de acción: Durante la capacitación, hacer que cada capacitando desarrolle un plan para utilizar aspectos de la capacitación en el trabajo, cada capacitando puede identificar tres o cuatro ideas prácticas presentadas durante el curso en el que consideren que son aplicables a su situación de trabajo. Deberán considerar los costos y beneficios de utilizar cada idea y posteriormente desarrollar estrategias y una tabla de tiempos para la puesta en práctica de estos cambios. Este plan de acción deberá analizarse con el supervisor del capacitando (y debe

ser aprobado por el supervisor). De hecho, sería parte de la forma en que se describe el puesto de trabajo del capacitando cuando éste se reincorpore a su trabajo.

Las ventajas principales de un plan de acción son las siguientes:

- Relaciona directamente la capacitación con el trabajo
- Se puede estructurar de manera que el capacitando pueda evaluar su propio éxito al poner en práctica lo aprendido.

Proyecto individual: Un proyecto es semejante a un plan de acción, pero normalmente con mayores alcances. Su realización puede constituir el “trabajo” completo del capacitando durante un periodo considerable después del curso de capacitación.

Para completar un proyecto asignado, el capacitando debe revisar, consolidar y aplicar el material aprendido durante la capacitación. Es probable que utilice el material aprendido cuando regrese a su trabajo.

Proyecto grupal: Un proyecto grupal es semejante a un proyecto individual, solo que en este caso, varios capacitandos deberán cooperar en el proyecto. Esta actividad es particularmente útil cuando uno de los objetivos de la capacitación es el desarrollo de habilidades interpersonales.

Los proyectos grupales se han utilizado ampliamente en la capacitación de los mandos medios y superiores.

Guía individual y asesoramiento: Ésta es una de las técnicas de seguimiento más potente. Su eficacia depende casi por completo de la habilidad de asesoramiento del supervisor del capacitando, a quien normalmente se asigna el papel de asesor y entrenador a causa de las limitaciones de tiempo del capacitador oficial. Como resultado, este método, que potencialmente es muy útil para el seguimiento, fracasará si el supervisor es un entrenador o asesor inadecuado o no tiene tiempo

para esa labor. Este tipo de capacitación se emplea frecuentemente en los niveles superiores de las organizaciones en donde algunas personas son asignadas para aprender a la sombra de quienes ocupan puestos clave trabajando a través de un conjunto de proyectos cuidadosamente seleccionados, así como programas especiales y otras experiencias de aprendizaje.

Sesiones formales: Esta clase de sesión se puede utilizar para reexaminar el material que los capacitandos hayan reportado como difícil, puede emplearse para motivar el uso continuo de conceptos y habilidades aprendidos en el programa principal. Pueden servir como revisión útil del programa original, pero puede que sirva de manera apropiada a las necesidades individuales de los capacitandos.

Seminarios y conferencista invitados: En los seminarios se pueden reunir a los capacitandos para aumentar sus conocimientos acerca de un tema de interés mutuo. Ellos mismos pueden preparar ponencias o documentos para el seminario, o invitar a un conferencista. Los seminarios amplían el conocimiento al tiempo que insisten en los conceptos clave o centrales de la capacitación.

Talleres: Los talleres son muy populares y con frecuencia, eficaces de dar seguimiento a la capacitación. En el desarrollo del taller, los capacitandos presentan por turnos sus problemas actuales en el trabajo. Los miembros del grupo hacen aportaciones a los materiales que se van a exponer, más sus propias experiencias, para proponer soluciones a los problemas. De esta forma los talleres refuerzan los conceptos y las habilidades aprendidos y contribuyen significativamente a la reducción de los problemas organizacionales.

La selección de las actividades de capacitación dependen en gran medida de sus necesidades. La combinación de éstas, es probable que generen buenos resultados; debido a las actividades, el capacitando está aprendiendo activamente acerca de los problemas inmediatos del trabajo.

Capítulo 4. Propuesta

La propuesta del presente estudio consiste en un curso de capacitación dirigido a las personas que laboran en una Unidad Departamental del Sector Público Local. Con este curso, se pretende sensibilizar al personal para el cambio de actitudes en su entorno laboral. Este cambio planeado, induce a implementar un plan de acción como aportación, con el fin de lograr tal propósito utilizando la metodología que a continuación se desarrolla.

4.1 Justificación

A través del tiempo en la Unidad Departamental de Capacitación, adscrita a la Dirección de Recursos Humanos de una dependencia gubernamental, han pasado administraciones que han mostrado características y personalidades diferentes entre sí, grupos de personas directivos o no, que manifiestan comportamientos y actitudes diversas desde muy interesados y responsables en desempeñar sus funciones hasta los más apáticos para realizarlas. De igual manera, considerándolos como sujetos aislados, o más bien individuales, se observa en muchos de ellos algunas características en común: sus actitudes hacia el trabajo, las cuales en el mayor de los casos no son precisamente las más idóneas influyendo de manera negativa en el desempeño de su trabajo.

Ante esto surgen una serie de preguntas: ¿por qué el personal se comporta de esa manera? ¿Les interesa su trabajo? ¿Sucederá lo mismo en otras dependencias?

Lo anterior es una muestra de las muchas interrogantes que surgen al observar las actitudes que manifiesta el personal al solicitarles que desempeñen su trabajo lo mejor posible.

Sin duda son muchos los factores que influyen en la personalidad de los empleados de cualquier organización y cada uno de ellos tendrá sus motivos para comportarse de tal o cual manera. Sin embargo, de acuerdo a la experiencia en el sector gubernamental, resulta cierto que las actitudes del personal influyen para crear un clima laboral.

La presente propuesta es producto de una inquietud personal y profesional, surgida de observar el diario proceder de un grupo de personas que conforman una unidad departamental gubernamental en el Distrito Federal, en la que constantemente se presentan actitudes que no contribuyen a su buen funcionamiento, tales como apatía, desinterés y errores de ejecución en las tareas encomendadas; asimismo, se pretende conocer el por qué de su comportamiento, con la finalidad de modificar algunas actitudes como: retrasos en la entrega de trabajos, informes, ausentismo, retardos etc., causantes de un deteriorado clima laboral.

No se trata de una propuesta novedosa, es más bien una propuesta de tipo correctivo o de ajuste porque debe reconocerse que el tema ha sido abordado desde diferentes perspectivas a través de diferentes épocas y escenarios y lo que aquí se hace es una propuesta modificada, a partir de lo revisado ajustada a la situación de temporalidad y espacio actuales.

4.2 Objetivo general de la propuesta

Al término del curso, los participantes valorarán la importancia de manifestar actitudes positivas en el trabajo para mejorar el clima organizacional que le permita realizar las funciones encomendadas con mayor grado de eficacia y eficiencia.

4.3 Duración del curso

20 horas, distribuidas en sesiones de dos horas diarias durante dos semanas en días hábiles.

4.4 Población

El estudio se enfoca a un grupo de 25 empleados de base y de confianza con funciones administrativas, heterogéneos en escolaridad, sexo, nivel socioeconómico y nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional de una unidad departamental de capacitación para personal administrativo del gobierno local.

4.5 Espacio físico

El escenario donde se desarrollará el curso es una aula de la unidad departamental de capacitación de la Dependencia de Gobierno con dimensiones aproximadas de 4x6 metros, con capacidad para 25 sillas, para igual número de participantes. Cuenta con pintarrón y mesa de trabajo; un escritorio y silla para el instructor.

4.6 Mobiliario, materiales y equipo

Mobiliario:

Mesa de trabajo

Escritorio

25 Sillas

Pintarrón

Materiales:

Bola de estambre o cordel

Marcadores

Manual del participante

Pizarrón

Hojas para rotafolio

Marcadores

Equipos:

Proyector y Computadora

Su uso se menciona en la carta descriptiva que se localiza al final del presente capítulo.

4.7 Instrumentos

Se utilizarán instrumentos no estandarizados elaborados en la unidad departamental de capacitación de personal administrativo para evaluar el desempeño de los participantes y del instructor siendo éstos los siguientes:

- Solicitud de inscripción al curso o evento, con información general con relación al perfil laboral y académico del participante. Informa quiénes son los participantes (Anexo 1).
- Evaluación del participante, hacia las condiciones del curso. Sobre el ambiente psicológico creado y sobre el ambiente físico donde se desarrolló. También si el curso cumplió con las expectativas (Anexo 2).
- Evaluación del instructor. Impresión sobre los participantes, el desarrollo del curso, las instalaciones y coordinación del evento (Anexo 3).
- Evaluación del coordinador, hacia el instructor, su capacidad, si logró la integración e interés de los participantes y condiciones generales del curso (Anexo 4).

4.8. Metodología:

El curso propuesto se desarrollará en una modalidad presencial e interactiva, con teoría y prácticas intercaladas, en una proporción aproximada de 40 y 60 por ciento respectivamente.

Al inicio de curso se aplicará la dinámica de presentación conocida como la “telaraña”, la cual ha mostrado ser efectiva como técnica de presentación, ya que permite romper la tensión que generalmente se observa al inicio de cualquier evento del cual se desconoce en qué va a consistir o cómo se va a llevar a cabo también crea un ambiente de confianza, apropiado para el buen desarrollo del curso.

La técnica consiste a grandes rasgos en pasar de una persona a otra una madeja de estambre, quien la recibe deberá decir su nombre y preferencias. Luego éste toma la punta de estambre y lanza la bola a otro compañero, quien a su vez debe presentarse de la misma manera, sujetando el extremo del cordel que le tocó, lanzando la bola a otro compañero y así sucesivamente con todos los participantes; ningún participante que reciba el estambre debe soltarlo. Se repite la acción hasta que todos los participantes queden enlazados por una especie de telaraña. Se pide a quien se quedó con la bola, regresarla al que la envió y quien la recibe debe repetir los datos de sus compañeros y los suyos; a su vez, éste la devuelve al compañero que se la había mandado, y así sucesivamente; de tal forma que la bola va recorriendo la misma trayectoria, pero en sentido inverso. Finalmente se obtienen conclusiones de la dinámica aplicada.

Posteriormente el instructor hará un encuadre del curso, haciendo saber cuál es el objetivo, dando una introducción sobre el contenido del curso, intentando crear un ambiente que propicie su aceptación, para después solicitar a los participantes que expresen sus expectativas sobre el mismo; esto es, que cada quien diga qué

es lo que le gustaría que ocurriera o no durante el desarrollo del curso. Estas expectativas se revisarán nuevamente al término del curso para confirmar si se cumplieron durante su desarrollo.

El siguiente paso consistirá en la aplicación de una evaluación diagnóstica para conocer el repertorio de entrada de los participantes, esto es, qué tanto conocen del contenido que se revisará y qué tan dispuestos se encuentran para continuar con la instrucción. Esta evaluación se aplicará nuevamente al término del curso para contrastar sus respuestas y ver si existe algún avance o aceptación.

A partir de la segunda sesión se dará inicio a la revisión de los temas, intercalando las prácticas que se sugieren para cada uno de ellos o de cada sesión. Las prácticas comprenden todo tipo de actividades que tienen por objeto reforzar lo revisado en la teoría que faciliten el aprendizaje de los conceptos y su utilización, incluyen trabajo individual o por equipos, lecturas comentadas, exposición de videos, etc. A propósito de las películas seleccionadas para proyectar, se eligieron estas por la congruencia que muestra su contenido con la temática tratada en el curso.

4.9 Criterios de evaluación

El concepto de capacitación lleva implícito un cambio positivo en la manera habitual de comportarse el individuo sujeto a este procedimiento, por lo cual es importante que, además de la observación en su ambiente natural, se apliquen instrumentos de medición como son los siguientes:

Pre-test. Cuestionario de entrada donde los participantes manifiesten los conocimientos que tienen sobre la temática que se revisará, inclusive indiquen su posición respecto al curso y el objetivo que se pretende lograr (Anexo 5).

Pos-test. Cuestionario que contiene preguntas que se hicieron en el diagnóstico, incluyendo otras sobre la aplicación que puede tener en el desempeño de sus actividades, si les gustaría participar en algunos otros con temas afines o novedosos (Anexo 6).

4.10 Nombre del Curso: Mi nueva actitud en el trabajo

Objetivo General del Curso:

Al término del curso, los participantes reconocerán la importancia de manifestar actitudes positivas para mejorar el clima organizacional.

Módulo I: Las instituciones públicas (10 horas)

1. Características generales de la Administración Pública

- 1.1. Importancia de la Administración Pública.
- 1.2. Servicios que ofrece la Dependencia.
- 1.3. Estigmas y paradigmas del servidor público.
- 1.4. Las actitudes del servidor público.

2. El clima en las organizaciones

- 2.1 Definición.
- 2.2 Definición de Gonçalves.
- 2.3 Importancia del clima laboral en las organizaciones.
- 2.4 Factores que influyen en el clima organizacional.

Módulo II: La motivación como factor fundamental en la satisfacción laboral (10 horas)

1 ¿Qué es la motivación?

- 1.1 Definición.

- 1.2 Teorías de la motivación laboral.
 - 1.2.1 Jerarquía de necesidades de Maslow.
 - 1.2.2 X-Y de Mc Gregor.
 - 1.2.3 Dos factores de Herzberg.
- 1.3 La motivación en el ambiente laboral.
- 1.4 Satisfacción laboral de acuerdo al puesto desempeñado.
- 1.5 Efectos potenciales de la satisfacción laboral.

2.- Modificación de actitudes ante las dificultades en el desarrollo de la dependencia

- 2.1 ¿Qué son las actitudes?
- 2.2 Componentes de las actitudes.
- 2.3 Proceso de cambio.
- 2.4 Cómo enfrentar la resistencia al cambio.
- 2.5 Oportunidad de cambio.
- 2.6 Auto diagnóstico del servidor público.

4.11 Carta descriptiva

A continuación se presenta la carta descriptiva del curso de capacitación propuesto, que consiste en una guía detallada del mismo y la forma operativa en que se distribuyen y abordan los contenidos.

4.11 CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DE CURSO: MI NUEVA ACTITUD EN EL TRABAJO			DURACIÓN EN HORAS: 20	FECHA / Foja:1/5	
<p>OBJETIVO GENERAL: AL TÉRMINO DEL CURSO, LOS PARTICIPANTES RECONOCERÁN LA IMPORTANCIA DE MANIFESTAR ACTITUDES POSITIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.</p> <p>Objetivo específico: Que los integrantes del grupo participen en una técnica de presentación y rompimiento de hielo. Que en una evaluación diagnóstica manifiesten sus conocimientos previos generales sobre el tema del curso.</p>					
CONTENIDO TEMÁTICO	TÉCNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS	ACTIVIDADES		EVALUACIÓN
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	
Presentación	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica de integración “La telaraña” Manejo de expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> Bola de estambre o cordel Pizarrón Marcadores 	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica grupal (presentación y reconocimiento) 	<ul style="list-style-type: none"> Participación en la dinámica 	<ul style="list-style-type: none"> Pre-test Asistencia Participación individual y en equipo
Evaluación diagnóstica			<ul style="list-style-type: none"> Entrega evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora evaluación 	

4.11 CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DE CURSO: MI NUEVA ACTITUD EN EL TRABAJO		DURACIÓN EN HORAS: 20	FECHA / Foja:2/5		
OBJETIVO GENERAL: AL TÉRMINO DEL CURSO, LOS PARTICIPANTES RECONOCERÁN LA IMPORTANCIA DE MANIFESTAR ACTITUDES POSITIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.					
Objetivo específico: Que los participantes revisen las características generales de la Administración Pública y su aplicación en el ámbito local (D.F.)					
CONTENIDO TEMÁTICO	TÉCNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS	ACTIVIDADES		EVALUACIÓN
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	
<p>1. Características generales de la Administración Pública.</p> <p>1.1 Importancia de la Administración Pública.</p> <p>1.2 Servicios que ofrece la dependencia del G.D.F.</p> <p>1.3 Estigmas y paradigmas del servidor público.</p> <p>1.4 Las actitudes del servidor público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva • Interrogativa • Lectura comentada (características generales de la Administración Pública) • Lluvia de ideas • Video "Paradigmas" 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual del participante • Pizarrón • Hojas para rotafolio • Marcadores • Proyector • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Expone frente al grupo con ayuda del proyector y PC • Guía lectura del manual • Cuestiona al grupo sobre los temas • Expone video • Cuestiona acerca del video • Aclara dudas acerca del video 	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura comentada • Responde sobre los temas revisados • Ve video • Trabaja en equipo • Expone en forma oral • Comenta sus paradigmas en su área laboral • Presenta conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia • Participación individual y en equipo

4.11 CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DE CURSO: MI NUEVA ACTITUD EN EL TRABAJO			DURACIÓN EN HORAS: 20	FECHA / Foja:3/5	
<p>OBJETIVO GENERAL: AL TÉRMINO DEL CURSO, LOS PARTICIPANTES RECONOCERÁN LA IMPORTANCIA DE MANIFESTAR ACTITUDES POSITIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.</p> <p>Objetivo específico: Que los participantes identifiquen y reconozcan la importancia de los factores que influyen en la creación del clima organizacional.</p>					
CONTENIDO TEMÁTICO	TÉCNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS	ACTIVIDADES		EVALUACIÓN
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	
<p>2. El clima en las organizaciones.</p> <p>2.1 Definición.</p> <p>2.2 Definición de Gonçalvez.</p> <p>2.3 Importancia del clima laboral en las organizaciones.</p> <p>2.4 Factores que influyen en el clima organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva • Interrogativa • Lectura comentada (El clima en las organizaciones) • Lluvia de ideas • Video “El poder de una visión” (Desarrollo Organizacional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual • Pizarrón • Hojas de rotafolio • Marcadores • Maskin tape • Proyector • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Expone frente al grupo con ayuda del proyector y PC • Coordina lectura • Cuestiona al grupo sobre los temas revisados • Aclara dudas • Amplia conceptos • Demuestra ejemplos • Presenta video 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha • Lectura comentada • Hace preguntas sobre los temas revisados • Expone dudas • Participa en las dinámicas • Ve video • Trabaja en equipo (Retroalimentación del video) • Expone sus análisis y conclusiones del video 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia • Participación individual y en equipo

4.11 CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DE CURSO: MI NUEVA ACTITUD EN EL TRABAJO			DURACIÓN EN HORAS: 20	FECHA / Foja:4/5	
<p>OBJETIVO GENERAL: AL TÉRMINO DEL CURSO, LOS PARTICIPANTES RECONOCERÁN LA IMPORTANCIA DE MANIFESTAR ACTITUDES POSITIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.</p> <p>Objetivo específico: Que los participantes evalúen los factores motivacionales expuestos en teorías o modelos por diferentes autores.</p>					
CONTENIDO TEMATICO	TÉCNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS	ACTIVIDADES		EVALUACIÓN
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	
<p>1. ¿Qué es la motivación?</p> <p>1.1. Definición</p> <p>1.2. Teorías de la motivación laboral</p> <p>1.2.1. Jerarquía de necesidades de Maslow</p> <p>1.2.2. X-Y de Mc Gregor</p> <p>1.2.3. Herzberg</p> <p>1.3. La motivación en el ambiente laboral</p> <p>1.4. Satisfacción laboral de acuerdo al puesto desempeñado</p> <p>1.5. Efectos potenciales de la satisfacción laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva • Interrogativa • Lectura comentada (¿Qué es la motivación?) • Corrillos • Análisis de teorías • Panel 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual • Hojas para rotafolio • Marca textos • Hojas blancas • Maskin tape • Proyector • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Expone los temas • Realiza preguntas al grupo • Explica teorías • Organiza equipos • Da instrucciones de dinámicas • Coordina el desarrollo de dinámicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha • Lectura comentada • Hace preguntas sobre los temas revisados • Expone dudas • Participa en las dinámicas • Realiza conclusiones de dinámicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia • Participación individual y en equipo

4.11 CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DE CURSO: MI NUEVA ACTITUD EN EL TRABAJO		DURACIÓN EN HORAS: 20	FECHA / Foja :5/5		
<p>OBJETIVO GENERAL: AL TÉRMINO DEL CURSO, LOS PARTICIPANTES RECONOCERÁN LA IMPORTANCIA DE MANIFESTAR ACTITUDES POSITIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.</p> <p>Objetivo específico. Que los participantes muestren de que manera podrían modificar sus actitudes con respecto a su trabajo, por otras que se consideren positivas</p>					
CONTENIDO TEMATICO	TÉCNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS	ACTIVIDADES		EVALUACIÓN
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	
<p>2. Modificación de actitudes ante las dificultades en el desarrollo de la dependencia</p> <p>2.1 ¿Qué son las actitudes?</p> <p>2.2 Componentes de las actitudes</p> <p>2.3 Proceso de cambio</p> <p>2.4 Cómo enfrentar la resistencia al cambio</p> <p>2.5 Oportunidad de cambio</p> <p>2.6 Auto diagnóstico del servidor publico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva • Interrogativa • Lectura comentada (Modificación de actitudes ante las dificultades en el desarrollo de la dependencia) • Lo que me dijiste • Video “El virus de la actitud” 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual • Hojas para rotafolio • Marca textos • Hojas blancas • Maskin tape • Proyector • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Expone los temas • Realiza preguntas al grupo • Aclara dudas • Organiza equipos • Da instrucciones de dinámicas • Coordina desarrollo de dinámicas • Presenta video • Aplica evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha • Lectura comentada • Pregunta sobre los temas vistos • Expone dudas • Participa en dinámicas • Da conclusiones de dinámicas • Expone sus análisis y conclusiones del video • Realiza evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pos-test • Asistencia • Participación individual y en equipo <p>Recomendable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento periódico (cada 6 meses) como evaluación de impacto.

Capítulo 5. Conclusiones, limitaciones y sugerencias

5.1 Conclusiones

Con base en la revisión de autores como Brunet (1987), Hall (1996) y Gonçalves (2001), estudiosos del tema, se concluye que el clima organizacional es resultado de las percepciones que los empleados tienen de la estructura organizacional así como de los factores que la integran; por lo tanto, el comportamiento de un trabajador no es resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que se tenga de ellos.

Las definiciones de clima organizacional se describen en función de los modelos y métodos de medición adoptados por investigadores interesados en el tema, permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características hechas por las personas de toda organización e influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde se genera la percepción de cada persona dentro de su contexto organizacional (García, 2009).

Para Katz y Kahn (1966, en Chian, 2010), el clima organizacional debe entenderse como un sistema predominante de valores de una organización a través del cual, los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo e intentar que la organización sea más efectiva mediante la combinación de climas, y de las características personales de cada persona.

Gonçalves (2001, en Cañellas, 2007), considerado como referente para este estudio, puntualiza que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral mismas que generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Expone también que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los individuos; este clima induce determinados comportamientos los cuales inciden en la organización y en el clima.

Sobre la revisión hecha en el tema de la estructura que conforma el clima organizacional, se determina que ésta genera un clima organizacional con propiedades propias, es decir, el clima es una manifestación objetiva de la estructura de la organización que las personas perciben. Así mismo, diferentes estructuras pueden causar diferentes climas.

El clima que prevalece en cada una de las áreas es diferente porque resulta de las características sustantivas que cada una de ellas, de manera particular, tiene encomendadas.

En el análisis comparativo de los factores que inciden en el clima organizacional efectuado por Ucrós y Gamboa (2009), destacan que para su estudio es necesario tomar en cuenta factores psicológicos individuales, grupales, y organizacionales, lo que evidencia la necesidad de un enfoque integral, porque todos éstos contribuyen a la medición del clima.

Otro factor importante dentro del clima organizacional son las actitudes. Las definiciones revisadas, señalan que las actitudes en las organizaciones, son sentimientos y creencias que en gran medida determinan cómo sus integrantes perciben su ambiente de trabajo, se comprometen con las metas y objetivos organizacionales.

Las actitudes son susceptibles al cambio. Así como se forman y se desarrollan a lo largo del proceso de sociabilización, van experimentando diversas variaciones.

El cambio de una actitud va a depender de su intensidad y del papel que desempeña en la adaptación social de la persona. Mientras más fuerte sea el factor intensidad, más difícil será cambiar una actitud. En ocasiones ocurre que a raíz de su propia intensidad, una actitud cause crisis a la persona y esto de como resultado su cambio (Campos, 2006).

La resistencia al cambio en las organizaciones es inevitable, ya que continuamente se presentan cambios en los métodos de trabajo, funciones rutinarias de la oficina, y en la distribución del personal, entre otros aspectos.

Una solución para favorecer el cambio en las personas, es hacerlas participes en todo cambio que se pretenda llevar a cabo, de esta manera le será más fácil aceptarlo sin temor y hasta cierto punto con agrado.

Por último, el tema de la capacitación. En el contexto organizacional, la capacitación tiene como finalidad mejorar su funcionamiento y sus resultados. Así mismo, las acciones formativas pretenden mejorar las capacidades de cada individuo, sin perder de vista el desarrollo de la organización. Para lograr resultados en una organización, los cambios de comportamiento deben de ser en conjunto y no de manera aislada (Losada, 1999).

La organización está en su derecho y obligación de exigir el desarrollo de sus miembros a través de la capacitación y éstos, a su vez, en el derecho y obligación de capacitarse para obtener oportunidades de crecimiento dentro de la organización a la cual pertenecen.

La acción educativa que se pretende con la capacitación, es la de proporcionar conocimientos, habilidades y cambiar actitudes de las personas de una organización, con la única finalidad de lograr resultados positivos (Blake, 2003).

5.2 Limitaciones

La experiencia laboral obtenida en el área de capacitación adscrita a la Dirección de Recursos Humanos de una dependencia gubernamental, ha permitido observar diversas limitantes que obstaculizan el logro de objetivos y metas a causa de las actitudes manifestadas por sus miembros tanto a nivel directivo como operativo.

De alguna manera el repertorio actitudinal se ha adquirido a través del tiempo con experiencias y factores que lo han influenciado para formarse una personalidad propia.

La experiencia también nos ha demostrado que con un solo evento de capacitación no es suficiente para obtener resultados significativo en las personas que en él participan, más cuando lo enseñado no se aplica de manera inmediata y sistemática en el trabajo encomendado.

A continuación se exponen las limitantes consideradas para este estudio.

- Difícilmente un organismo de gobierno permite que a su interior se realicen estudios que con los resultados obtenidos, exhiban sus deficiencias en el manejo y control de situaciones que van más allá de los procedimientos administrativos.
- Esto es, dejan a un lado reconocer que el estado físico, psicológico y social de su personal, crea un clima laboral que repercute en el cumplimiento de sus funciones.
- La asignación del puesto y funciones se realiza muchas veces en función a la vacante existente y no al perfil del aspirante lo que hace que el trabajo no le agrade y no lo desempeñe bien y por esta frustración comienzan a manifestar actitudes no favorables.

- Los directivos se oponen a las sugerencias para motivar al personal, argumentando que con ello se pueda herir susceptibilidades de los demás ocasionando su malestar y la relajación del clima laboral.
- Los directivos se oponen a que su personal asista a los cursos en horarios laborales y de aceptarlo, deberán reparar las horas de duración del mismo, lo que afecta a el área de capacitación, por la poca participación en los cursos y eventos programados ya que en su gran mayoría, el personal no acepta esta condición.
- En varias ocasiones, los directivos envían a los cursos a las personas que de alguna manera les incomodan y/o les “estorban” y no autorizan la participación de los que sí lo desean o requieren.
- Los directivos constantemente se quejan de las actitudes de su personal así como también, de la falta de conocimiento de las actividades a realizar sin embargo, no les permiten capacitarse.
- La poca importancia que las autoridades le dan a la capacitación, impiden que se tengan aulas suficientes y acondicionadas para los cursos y eventos de capacitación, lo que desanima a que las personas asistan a éstos porque en su mayoría son aulas improvisadas.
- No existe un seguimiento de la capacitación, lo que obstaculiza e impide obtener resultados objetivos y confiables.
- Finalmente se reconoce que el diseño de un solo curso de capacitación no es suficiente para solucionar el ambiente de trabajo, pero representa un intento para que el personal se sensibilice, motive y se concientice respecto a su comportamiento y al manejo de sus actitudes, para beneficio propio y de la dependencia de la cual forma parte.

5.3 Sugerencias

Para lograr mayores y mejores resultados, se sugiere elaborar un programa de capacitación integral en la modificación de actitudes, y darle seguimiento al

mismo, para corroborar que sí se lograron los objetivos propuestos y sobre todo, que realmente se puso en práctica lo aprendido en el entorno laboral.

Se sugiere también, elaborar un programa de capacitación en la modificación de actitudes a nivel directivo en el que de igual manera, se le concientice de lo importante que representaría para él y sobre todo para la dependencia, permitir la asistencia y participación de su personal a los cursos y eventos de capacitación.

Referencias

Achilles, F. (2004). Desarrollo organizacional: enfoque integral. México: Limusa.

Alles, M. (2003). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Argentina: Granica.

Ansa P., M., & Acosta, A. (2008). La actitud hacia el trabajo del personal administrativo en el Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIV, 121-130.

Bartlett, A. y Kayser, T. (1980). Cambio de la conducta organizacional. México: Trillas.

Blake, O. (2003). La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones. Argentina: Macchi.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias (p.14-21). México: Trillas.

Buendía, R. y Landeros, M. (2010). El E –Learning en México y Latinoamérica Eduonline 2006: primer congreso internacional de educación y capacitación en línea. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Cañellas, J. Castellanos, M. Piña, C. Sánchez, A. Ocampo, M. Sánchez, Z. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *MediSur*, vol. 5, núm. 3. Facultad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, Cuba (p. 80). Recuperado 6 de junio, 2012 desde <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/295/4034> .

Campos, A. (2006). Introducción a la psicología social. Costa Rica: EUNED.

Cortés, N. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Tesis de maestría Universidad Veracruzana, Xalapa, Ver.

Chiang, M. Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Colombia: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2004). Administración de recursos humanos. México: Pearson.

Edel y García. (2007). Clima y compromiso organizacional. Recuperado 24 de junio, 2012 desde <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>.

Escartin, L. (2009). Capacitación y desarrollo de personal en concesiones de empresas de pintura. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Forgas, J. Cooper, J. Crano, W. (2010). The psychology of attitudes. Group LL C.

Fernández, S. y Gamboa, M. (2004). Educación de la educación continua y la capacitación. México: Manual Moderno.

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Universidad del Valle de Colombia [Versión electrónica], cuaderno de administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61.

González, J. (1993). Comportamiento humano: el recurso básico de las organizaciones empresariales. Bilbao: Universidad de Deusto.

Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Grados, E. (2009). Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.

Guillen, G. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Cap. 5 (p. 75) y 11 España: Mc Gran-Hill.

Keith, D. (1991). El comportamiento humano en el trabajo (p. 246). México: Mc Graw Hill.

Losada, C. (1999). ¿De burócratas a gerentes?: las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del estado. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Luthan, F. (2002). Organizational Behavior. New York: Mc Graw Hill.

Macías, A (2005). Relación entre motivación laboral y la percepción del clima organizacional en una empresa de gobierno dedicada al ramo de la construcción y el arrendamiento. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Ponce, A. (2005). Administración de personal: relaciones humanas. México: Limusa.

Reynoso, C. (2007). Notas sobre la capacitación en México. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 5, julio-diciembre de 2007, pp. 65-190. Recuperado el 08 de agosto, 2012 desde <http://revistas.unam.mx/index.php/rlds/article/viewFile/21206/20026>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1995). *Administración de la capacitación*. México: Mc Graw-Hill.

Salazar, T. (2004). *El proceso de la capacitación guía para diseñar planes y programas de capacitación encaminados a lograr la productividad*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Siliceo, A. (1995). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

Smith, B. (1995). *El ABC de la capacitación práctica*. México: Mc Graw-Hill.

Summers, G. (1976). *Medición de actitudes*. México: Trillas.

Ucrós, M. Gamboa, T. (2009). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Revista Visión Gerencial* [Versión impresa], año 9 número 1 enero-junio 2010, pp. 179-190.

ANEXO 1

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN A CURSO O EVENTO

Fecha	Día	Mes	Año

Datos del curso

Solicito ser inscrito al curso:	
Periodo de Impartición:	Horario:
Sede:	Agente capacitador:
Domicilio:	

Datos del empleado

Nombre completo:			
RFC:	Edad:	Sexo: Hombre () Mujer ()	
Número de empleado:	Función real que desempeña.		
Indique la Unidad Administrativa a la que pertenece: OFNAS. C. SRIO (), SOP (), SDI(), SPCYPD (), SIIP (), SCT () JEMP (), OM()			
Especifique el área de adscripción donde presta directamente sus servicios:			
Teléfono y extensión de la oficina	Horario Laboral:	Teléfono particular:	Correo electrónico:
Grado máximo de estudios (Especifique especialidad o área):			Concluidos
			Sí No

Tipo de personal de acuerdo a nómina. Marque con una X.

C.F (Confianza) Nómina 1 ó 5 ()	Administrativo Nómina 4 ()	Operativo (Policía) ()	Otros ()	B.S. (Base sindicalizado, con dígito) ()	Estructura (Mandos) ()
---	-----------------------------------	-------------------------------	--------------	--	-------------------------------

Nombre y firma del
interesado

Autorización del Jefe
inmediato (de estructura),

Nombre, cargo y firma

Nota: Me doy por enterado que para poder obtener la constancia de acreditación o participación del curso, deberé cubrir, al menos, el 80% de asistencia y obtener como mínimo una calificación final de 8 (ocho).

**Anexar una copia de identificación oficial y copia del último recibo de pago, solo para cotejar; se devolverá al término del curso.*

COMPROBANTE DE INSCRIPCIÓN

N° de inscripción:	Fecha de inscripción:
Curso al que se ha inscrito	
Periodo de Impartición:	Horario.
Sede y domicilio	Recibió la inscripción:

ANEXO 2

	DÍA	MES	AÑO
FECHA			

EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE LA FINALIDAD DE INFORMAR ACERCA DEL DESARROLLO DEL CURSO, POR LO QUE SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE.

Marque con una "X" la respuesta que usted considere idónea

1.- El curso fue

Ameno <input type="checkbox"/>	Monótono <input type="checkbox"/>	Aburrido <input type="checkbox"/>
--------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

¿Por qué? _____

2.- El prestador de servicios de capacitación entregó oportunamente el manual Sí No

3.- Los conocimientos y el dominio de los temas tratados por el instructor fueron

Muy buenos <input type="checkbox"/>	Buenos <input type="checkbox"/>	Regulares <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------

¿Por qué? _____

4.- La participación del grupo fue

Siempre Interesada <input type="checkbox"/>	Algunas Veces Interesada <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>
---	---	--------------------------------------

¿Por qué? _____

5.- Los objetivos del curso se cumplieron

Totalmente <input type="checkbox"/>	Parcialmente <input type="checkbox"/>	No se cumplieron <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	---------------------------------------	---

¿Por qué? _____

6.- El desarrollo del curso fue

Teórico <input type="checkbox"/>	Práctico <input type="checkbox"/>	Teórico-Práctico <input type="checkbox"/>
----------------------------------	-----------------------------------	---

¿Por qué? _____

7.- La conducción del grupo por parte del instructor fue

Excelente <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

¿Por qué? _____

8.- El coordinador registró diario la asistencia Sí No

¿Por qué? _____

9.- El coordinador estuvo pendiente de los requerimientos de manuales, equipo electrónico, fotocopiado de ejercicios, etcétera. Sí No

¿Por qué? _____

10.- El coordinador cumplió con el horario establecido para este curso Sí No

¿Por qué? _____

11.- En general el apoyo del coordinador fue

Total <input type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>	Nulo <input type="checkbox"/>
--------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

¿Por qué? _____

12.- ¿Las instalaciones fueron adecuadas? Sí No

Especifique _____

13.- ¿Considera usted que los conocimientos adquiridos durante el curso son de utilidad para un mejor desempeño en su área de trabajo? Sí No

¿Por qué? _____

14.- ¿En que curso le gustaría participar? _____

Observaciones y sugerencias: _____

ANEXO 3

DÍA	MES	AÑO

FECHA

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

NOMBRE DEL CURSO	PERIODO
NOMBRE DEL INSTRUCTOR	HORARIO
SEDE	PRESTADOR DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

Con el propósito de evaluar el desarrollo del curso, solicitamos su apoyo y colaboración para contestar este Cuestionario, y en su caso, hacer los comentarios pertinentes.

1. El material de apoyo didáctico proporcionado por el prestador de servicios de capacitación fue:

Completo Suficiente Incompleto

En caso de ser incompleto, especifique por qué _____

2. ¿Cómo considera la asistencia y puntualidad de los participantes:

Constante Irregular Baja

3. La participación de los capacitandos durante el desarrollo del curso fue:

Siempre Interesada Algunas Veces Interesada Indiferente

En los casos de algunas veces o indiferente especifique por qué _____

4. Durante el desarrollo del curso la integración grupal fue:

Completa Parcial Nula

5. ¿Considera que el grupo fue homogéneo en conocimientos previos requeridos para el desarrollo del curso?

Sí No

Especifique: _____

6. ¿El coordinador acordó con usted, de qué manera se registraría la asistencia?

Sí No

Especifique: _____

7. ¿Recibió el apoyo del coordinador durante todas las sesiones?

Sí No

Especifique: _____

8. Las funciones del coordinador fueron:

De Gran Apoyo Suficientes Deficientes

Por favor especifique las deficiencias _____

9. Las condiciones físicas en donde se llevó a cabo el curso fueron:

Excelentes Buenas Malas

Especifique por qué: _____

10. ¿Surgió algún problema durante el curso?

Sí No

¿Cuál? _____

¿Lo atendió el coordinador?

Sí No

11. Sugerencias y propuestas para eficientar los cursos: _____

ANEXO 4

FECHA	DÍA	MES	AÑO

EVALUACIÓN DEL COORDINADOR

NOMBRE DEL CURSO	
PERIODO	HORARIO
NIVEL AL QUE SE DIRIGE	SEDE
PRESTADOR DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN	
NOMBRE DEL INSTRUCTOR	

1. ¿Cómo fue el desempeño del instructor en el manejo de los temas?

2. ¿Cuál es su opinión acerca del material didáctico utilizado por el instructor? (Manual, acetatos, etcétera.)

3. ¿De qué manera influyó la asistencia y puntualidad del instructor y los participantes al desarrollo del curso?

4. ¿Cómo fue el comportamiento de los participantes durante el desarrollo de las dinámicas aplicadas?

5. ¿Surgió algún problema durante el curso?

Sí No

Si la respuesta es sí, especifique _____

6. ¿Qué sugerencias puede proporcionar para optimizar los cursos?

Especifique: _____

7. En general ¿En qué condiciones encontró el aula?

Excelentes

Regulares

Malas

Especifique: _____

8. En general ¿Qué evaluación aplicaría al curso?

Muy bien

Bien

Regular

Mal

Especifique: _____

Nombre del Coordinador _____

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombre(s)

Firma del Coordinador

Criterios de evaluación

Anexo 5

Pre-test - Evaluación diagnóstica

1. ¿Cuáles son las características generales de la Administración Pública?
2. ¿Por qué es importante la Administración Pública?
3. ¿Qué son los estímulos y paradigmas del servidor público?
4. ¿Cuál es la función sustantiva de la dependencia donde trabaja?
5. ¿Qué entiendes por clima organizacional?
6. ¿Qué factores conforman el clima organizacional?
7. ¿Cómo se relaciona la motivación con el clima organizacional?
8. ¿Cuáles son las consecuencias positivas de un buen clima organizacional?
9. ¿Cuáles serían las consecuencias negativas de un deteriorado clima organizacional?
10. ¿Qué son las actitudes?
11. ¿Cómo influyen las actitudes en el clima organizacional?
12. ¿Qué consecuencias tienen las actitudes negativas en el clima organizacional?
13. Define qué es capacitación.
14. ¿Cuál es el proceso administrativo de la capacitación?
15. ¿Cuáles son las etapas de la capacitación?

Criterios de evaluación

Anexo 6

Pos-test - Evaluación de reacción

1. ¿Cuáles son las características generales de la Administración pública?
2. ¿Qué entiendes por clima organizacional?
3. ¿Qué factores influyen en el clima organizacional?
4. ¿Cuáles son las consecuencias positivas de un buen clima organizacional?
5. ¿Cuáles son las consecuencias negativas de un deteriorado clima organizacional?
6. ¿Cuál sería tu aportación para lograr un clima laboral favorable en tu área de trabajo?
7. Define qué son las actitudes
8. ¿Cómo influyen las actitudes en el clima organizacional?
9. ¿Qué consecuencias tienen las actitudes negativas en el clima organizacional?
10. ¿Qué entiendes por capacitación?