



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, MODELO DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LAS RELACIONES LABORALES Y LA PRODUCTIVIDAD

REPORTE LABORAL

Que para Obtener el Grado de LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Presenta:

MA. ALEJANDRA MIRELES MARTÍNEZ

Director: MTRO. JUAN VARELA JUÁREZ

Revisor: MTRA. ADRIANA GUADALUPE MARTINEZ PÉREZ

Sinodales: LIC. ADELINA ESLAVA GUEVARA

MTRO. CARLOS RODRIGO ALONSO PENICHE AMANTE

MTRO. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCÍA



Ciudad Universitaria, Cd. Mx. Junio, 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO 1 CONTEXTO LABORAL	
1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Filosofía Organizacional.....	10
1.3 Estructura organizacional.....	11
1.4 Organigrama.....	12
CAPITULO 2 TIPOS DE ORGANIZACIONES	
2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Tipos de organizaciones.....	15
2.3 Iniciativa privada.....	18
2.4 Sector publico.....	21
CAPITULO 3 LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	
3.1 Antecedentes.....	25
3.2 Definición.....	26
3.3 Proceso de la capacitación	27
3.3.1 Planeación.....	27
3.3.2 Organización.....	28
3.3.3 Ejecución.....	28
3.3.4 Evaluación y seguimiento.....	29
CAPITULO 4 LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO	
4.1 Antecedentes.....	33
4.2 Definición.....	33
4.2.1 Los grupos formales.....	34
4.2.2 Los grupos informales.....	35
4.3 Etapas para la integración de equipos de trabajo.....	36
4.4 Características de los equipos de trabajo.....	36

CAPITULO 5 LAS RELACIONES LABORALES

5.1 Antecedentes y definición.....	40
5.2 Tipos de relaciones laborales.....	42
5.3 Marco legal de las relaciones laborales.....	46
5.4 Las relaciones laborales y su relación con la productividad.....	48

CAPITULO 6 INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, MODELO DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LAS RELACIONES LABORALES Y LA PRODUCTIVIDAD.

6.1 Planteamiento del problema y justificación.....	54
6.2 Elaboración del diagnóstico.....	55
6.2.1 Fuentes de información.....	56
6.2.1.1 Resultados.....	56
6.3 Situación actual de La Empresa.....	60
6.3.1 Diagnóstico de La Empresa.....	62

PROCEDIMIENTO

Procedimiento.....	65
Objetivo general.....	65
Objetivos específicos.....	65
Fases.....	66
Planeación de la intervención.....	67
Fase I: Diseño y ejecución.....	71
Fase I Ejecución y resultados	78
Fase II Diseño y ejecución.....	80
Ejecución del programa.....	83
Evaluación.....	84
Resultados de auditorias de la Metodología de mejora.....	85
Fase III Programa de incentivos	91
Metodología del programa de Incentivos.....	92
ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	93

CONCLUSIONES	98
REFERENCIAS	101
ANEXOS	107

AGRADECIMIENTOS

Al TIEMPO, cuando se pone PASIÓN a lo que se HACE, simplemente el tiempo no se siente transcurrir. Sin embargo quienes están alrededor, muestran al TIEMPO, lo colocan por delante, causando IMPACTO y SORPRESA.

Entonces comprendo que el tiempo he sido YO dentro de contextos y situaciones, todo esta sucediendo AHORA, que oportunidad para traer al tiempo con la oportunidad de analizar, sustentar, comparar, resumir lo experimentado, y plasmarlo uniendo lo teórico con lo pragmático, en este momento PRESENTE.

Mi gratitud para la UNAM, una Institución con condiciones de impacto social, situación determinante para estructurar en mí el “SER, HACER y TENER.” Lo que he sido y SOY. Mi gratitud se magnifica, que FORTUNA pertenecer a esta comunidad.

Agradezco profundamente y con amor, a cada uno de mis cinco MAESTROS, quienes con su sabiduría y experiencia, guiaron e hicieron posible la CONCLUSIÓN de este trabajo, a través de su paciencia y atención, con sus acertados y claros señalamientos y comentarios.

Agradezco a mis otros MAESTROS **Luis**, Alejandro y Marcia, a Sofía y a Marcelo por su grandioso AMOR incondicional, por la oportunidad invaluable de EXPERIMENTAR la VIDA.

A todos los mencionados, les reitero mi GRATIUD en la amplitud de su ESPECTRO por esta hermosa VIDA, desde lo de íntimo y profundo.

¡GRACIAS A TODOS! JGD

RESUMEN

El presente trabajo documenta los resultados obtenidos por la intervención realizada, a una organización, en sus áreas, Estación de Servicio franquicia PEMEX, Lubricantes y Logística, misma que a lo largo del documento se denominará **La Empresa**.

La intervención se desarrolló, desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, con las etapas de diagnóstico, estructuración, ejecución y sostenimiento con acciones para resolver la situación crítica que guardaba esta organización.

La empresa referida es parte de un consorcio de otras estaciones de servicio, franquicia PEMEX, Lubricantes y Logística, misma que cruzó una crisis grave de permanencia en el mercado, debido a su bajo nivel de ventas, problemática con el personal, y geográficamente impactada por la instalación al mismo tiempo de siete estaciones de servicio a su alrededor.

Basado en la metodología de Consultoría Organizacional EC0249 CONOCER (2008, 2012) como proceso para diagnosticar la situación de una organización y determinar sus necesidades, a través de la entrevista, encuesta de opinión y la guía de observación, para dimensionar la situación de emergencia, y diseñar la estructura de las medidas de intervención.

El plan de intervención y las características de la metodología utilizada, se aplicaron en 13 organizaciones medianas y pequeñas con resultados favorables, razón por la que se considera un modelo.

Los datos obtenidos del diagnóstico permitieron la intervención del modelo sustentado en tres ejes; 1) Integrar al personal de las tres áreas; Estación de Servicio, Lubrimarc, y Logística; a través de la capacitación. 2) La capacitación e implementación de una metodología de mejora, para ordenar las áreas y las

instalaciones físicas de **La Empresa**. 3) La aplicación de auditorías a los espacios de trabajo de los colaboradores, a través de evaluaciones realizadas por un equipo de auditores internos, junto con un programa de incentivos para sostener la intervención y estandarizar los resultados.

El área de Psicología se abrió como un equipo de trabajo, físicamente se instaló en un espacio, se integró a la estructura orgánica, posterior a la etapa del diagnóstico, ya que atendió al personal, de forma permanente durante todo el proceso a través de la retroalimentación constante.

INTRODUCCIÓN

Como se indicó líneas anteriores, este trabajo tiene como objetivo documentar el plan de intervención “Integración de equipos de trabajo: modelo de intervención para fortalecer las relaciones laborales y la productividad” a través de procesos, técnicas y herramientas, para solucionar la situación de emergencia de **La Empresa**.

Son las organizaciones, integradas como empresas, los espacios más importantes en la vida de las personas, quizá al mismo nivel que su hogar, pues son el lugar donde los individuos forman parte de una comunidad, que les da a estos, la oportunidad de aportar habilidades, capacidades, talentos -o desarrollarlos-, y dependiendo de la calidad con que se aporten estos factores, las empresas evolucionarán o desaparecerán.

Los grupos que se integran dentro de las organizaciones, se ven influenciados por los atributos de las personas que los componen, cada integrante ocupa una posición en la estructura, jugando un rol de acuerdo con su perfil personal, laboral y la preparación formal e informal que tenga.

En este sentido, lo que fortalece a los grupos dentro de las organizaciones y mantiene juntos a sus integrantes, es la cohesión, misma que se logra a través de la integración del personal y, un proceso para fortalecerla, es la capacitación, cuyos programas, además de mantener dicha cohesión, facilita al participante a cruzar, no solo las presiones naturales internas del ambiente laboral, como es la convivencia diaria y el logro de los objetivos de ventas y servicio; sino las externas, como lo fue en este caso, la competencia sorpresiva que experimentó este grupo empresarial, al verse invadidos por el “boom” gasolinero a su alrededor.

Entonces, los planes de intervención a las organizaciones, requieren de generar las condiciones adecuadas, para que los integrantes tomen acciones participativas, para ser parte de los objetivos y filosofía organizacional; así como, compartir la responsabilidad en la toma de decisiones, para determinar las conductas a externar y contribuir con un clima de trabajo sano: con relaciones interpersonales saludables, con espacios ordenados, de acuerdo a los conocimientos que otorgó la capacitación.

Por lo anterior el presente trabajo está conformado por seis capítulos: el capítulo 1 tiene como objetivo mostrar el contexto laboral donde se llevó a cabo la intervención, desde los antecedentes, estructura organizacional, características particulares de organización, su estructura orgánica, y las formas de vincularse con el área de Psicología a través de sus funciones.

El capítulo 2 hace una revisión de los tipos de organizaciones, antecedentes, las diferencias entre una organización pública y privada, sus características y la clasificación a partir de su razón de ser, así como la dinámica de las formas en que el factor humano se adhiere a ellas.

En el capítulo 3 se expone la importancia de la capacitación en las organizaciones sus antecedentes, definición, y los procesos para llevarla a cabo desde el diagnóstico, diseño y ejecución.

En el capítulo 4 se describen los fundamentos teóricos; conceptos, definiciones, etapas y característica, de cómo las personas se integrarán, como grupos, y como se desarrollan los procesos para integrarse como equipo de trabajo, dentro de los ambientes laborales.

El capítulo 5 hace referencia a las relaciones laborales, los antecedentes, la definición, los tipos de relaciones laborales, el marco legal y su relación con la productividad.

El capítulo 6 describe el plan de intervención, las características del modelo con las etapas, la metodología con sus procesos y las herramientas que se utilizaron para integrar al personal, sensibilizarlo y concientizarlo, considerado como la parte fundamental del Plan de intervención, para que la organización permaneciera en el mercado.

Se expone a la Psicología como ciencia que posee los conocimientos para el análisis, el diseño y la estructuración de los recursos, para hacer frente a las contingencias, que experimenten las organizaciones.

En este marco, la experiencia del profesional de la Psicología, logra integrar y diseñar un modelo de intervención, para hacer del factor humano un elemento integrador para el desarrollo e innovación de las organizaciones.

Así mismo se muestran las etapas del plan de intervención, para el desarrollo organizacional (OD, abreviado) en las etapas; diagnóstico, estructuración del programa de capacitación para la integración del personal, la capacitación de la metodología de mejora, el procedimiento para aplicar el plan de incentivos, expone los elementos, para instaurar las conductas adecuadas de los colaboradores, a través de la adquisición de conocimientos, de nuevas habilidades y como resultado tomar actitudes nuevas hacia el trabajo.

En conclusión, el objetivo del área de Psicología se cumple, al dar respuesta a esta contingencia, actuando como agente potenciador de las habilidades, capacidades, talentos de los colaboradores y el gestionar de los procesos adecuados, para dar respuesta a las áreas de oportunidad con relación en el factor humano y la productividad.

CAPÍTULO 1. CONTEXTO LABORAL

CAPÍTULO 1. CONTEXTO LABORAL

1.1 Antecedentes de La Empresa

En este apartado se refieren, los antecedentes históricos de la organización como objeto de estudio, su razón de ser, clasificación, funciones, misión, visión, estructura orgánica.

La Empresa pertenece al sector de empresas pequeñas (Pymes), se conforma de tres Estaciones de Gasolina en el rubro de franquicia PEMEX, además de dos áreas Lubrimarc y Logística.

La Empresa tiene como antecedente ser una organización exitosa, cuyos inicios datan desde hace 40 años, siendo por un buen tiempo, **La Empresa** intervenida la única con; Estación de Servicio de Gasolina, Lubricantes y Logística en este municipio del oriente del Estado de México y que de acuerdo a Hernández (2017) puede ser considerada como una empresa antigua. Actualmente **La Empresa** tiene dos Estaciones de Servicio más y están ubicadas a 5 y 7 kilómetros de la referenciada.

Derivado de las condiciones por la Reforma Energética, y el impacto con la llegada de otras marcas al mercado de este giro, surge una nueva modalidad de atención al cliente, ya que siendo liberado el precio de los combustibles, y sus derivados, habrá diferencias en el costo de los productos y servicios, que darán a los consumidores alternativas de elección, esta opción dependerá entre otros elementos de la calidad del servicio. Estas nuevas condiciones, harán que se ponga especial atención a la calidad de atención al cliente, para alcanzar metas de permanencia y ventas. Arteaga, (2014, 3 de agosto).

La Empresa o centro de conveniencia se caracteriza por su alto tránsito vehicular y peatonal; por lo tanto, es un espacio donde el personal que atiende a los clientes externos, requiere de estar capacitado y entrenado en todos los niveles, para... “responder a la acción inmediata y con cortesía, hacia los clientes para que se

categorice como estación de servicio...” Pemex (2015), otorgando calidad y calidez a los clientes, ofreciendo además de las gasolinas: Premium y Magna, servicios y productos complementarios, como son: limpieza de cristales y carrocería, revisión básica del vehículo, aceites, lubricantes, presión de aire y agua.

Como franquicia Pemex tiene dentro de sus ejes de compromiso con el empresario, que éste se integre a la unidad del sector gasolinero y contribuya al posicionamiento de PEMEX en primer lugar (Pemex, 2015), por ello dentro de sus procedimientos exige que cuente con un personal que colabore en una constante de competitividad en su hacer diario de atención al cliente, estas exigencias se concretizan y son posibles si se unifican a través de la capacitación y la supervisión.

La percepción de los colaboradores, debe orientarse a través de una filosofía, sostenida en el trabajo en equipo, que permita unificar y aportar lo individual a lo colectivo en el ambiente laboral.

Los procesos, tareas, actividades y prácticas, para la operación de las Estaciones de Servicio están reguladas y son constantemente supervisadas, en relación con la operatividad, seguridad y buenas prácticas; elevando la calidad en el servicio a través de las evaluaciones con reportes, por parte también de los supervisores directos de Franquicias PEMEX.

En **La Empresa** era posible pasar por alto estos procedimientos, es decir, no llevarlos a cabo y registrarlos en reportes como si se hubieran realizado y eso es lo que el Consejo Directivo se había propuesto dejar de hacer.

De acuerdo con el manual de Franquicias de PEMEX, se propone un organigrama básico para una Estación de Servicio en el que se muestran los puestos, su línea jerárquica horizontal y vertical, así como los perfiles de puestos que se requiere

para la operación de la estación, además de lineamientos con respecto a los horarios de trabajo. (Pemex. 2015)

Cabe mencionar que, en la zona donde se ubica **La Empresa** referida y en particular en otras estaciones de servicio, quienes ocupan un puesto de despachador no perciben salario nominal, en **La Empresa** los despachadores sí reciben sueldo base, y prestaciones de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, las propinas que los clientes otorgan a los trabajadores son extra al sueldo y son consideradas como asunto personal. En relación con las prácticas de operación, los colaboradores reciben capacitación constante por parte de PEMEX Franquicia, en aspectos de: seguridad, políticas y procedimientos.

También reciben capacitación en normas de control interno como: control volumétrico de tanques de almacenamiento, mantenimiento de equipo, y sustitución de equipos con nueva tecnología, control de ingresos y egresos; así como la cobranza, lo relacionado a situaciones de carácter fiscal. No así en temas específicos que enfoquen a la integración del personal y su relación con la productividad.

Lubrimarc y Logística. Esta área está instalada en el mismo espacio físico de las instalaciones del área de distribución de la Estación de Servicio, su objetivo es cubrir la oferta comercial de la zona de la cabecera municipal, del sector automotriz a través de una variedad de productos; Dentro de los que pueden mencionarse aceites, lubricantes, aditivos, anticongelantes, etc., esta área cuenta con un equipo de soporte que incluye tiempos de entrega eficientes, cuando es solicitado el servicio a domicilio, se lleva un control de tiempos de entrega correspondiente.

La tercera área es la Distribuidora de Hielo, Esta división tiene como objetivo cubrir la demanda de este producto en la zona del sector de restaurantes, hoteles, embotelladoras y tiendas de autoservicio de carnes y alimentos, en esta región del oriente del Estado de México.

1.2 Filosofía Organizacional

Al momento de la intervención la organización ya contaba con principios organizacionales mismos que a continuación se describen;

Misión; Ofrecer un servicio de calidad al cliente, a través de la productividad, con valores, la capacitación constante y el trabajo en equipo. Haciendo de ésta una empresa rentable, que repercuta en beneficio de los socios y la comunidad, generando para los colaboradores, una mejor calidad de vida personal y laboral.

Visión: Hacer de la **La Empresa, Una Empresa** con Imagen de Calidad en el Servicio.

Para ello la Estación de Servicio trabaja las 24 horas, distribuidas en tres turnos. Cada turno tiene un jefe. Lubrimarc y Logística, con horario laboral de 9:00 a 18:00 horas de lunes a viernes. El perfil de escolaridad del personal que labora en **La Empresa** abarca desde primaria, hasta licenciatura, una ventaja para la intervención.

La estructura es formal, con determinados puestos de enlace o intermedios. Los colaboradores de línea tienen funciones definidas por procedimientos protocolizados para la recepción del pedido, despacho y pago de producto. Esta misma categorización en la estructura organizacional aplica para las otras dos áreas.

El abastecimiento está regido por programas, protocolos, controles y procedimientos establecidos por PEMEX, también se asigna para control de inventarios. En un marco de referencia, normativa, jurídica y técnica cuyas leyes, reglamentos y normas son aplicadas de forma estricta con base en la supervisión, a través de auditorías.

A pesar de que PEMEX Franquicia refiere el apoyo a las Franquicias apegado a las mejores prácticas nacionales e internacionales, con soluciones integrales para que el negocio esté respaldado, lo hace con referencia a la operatividad de las estaciones de servicio, y no específico en relación con el factor humano.

1.3 Estructura Organizacional

Plantilla de la Organización

Categoría	Función	No
Operativos	Operativa	32
Mandos medios	Administrativos	6
Asistencias	Admón./Operativo	3
Administrativos	Administrativos	8
Total		49

Tabla 1. Número de personal de **La Empresa**

A **La Empresa** la preside un Consejo Administrativo integrado por los seis accionistas que integran la Alta Dirección. La Dirección, esta ocupada por un colaborador externo, con su asistente. Se puntualiza esta condición debido a que es frecuente que en empresas de este tipo, los puestos directivos suelen ocuparse por los mismos socios de la organización.

La administración está integrada por seis puestos administrativos/operativos, liderados con jefaturas de área, administrativa y operativa: 1) Administración, 2) Recursos Humanos, 3) Estación, 4) Almacén, 5) Logística, 6) Sistemas. Cada área está departamentalizada con sus funciones, actividades límites y alcances la que se puede visualizar en el siguiente organigrama:

1.4 Organigrama

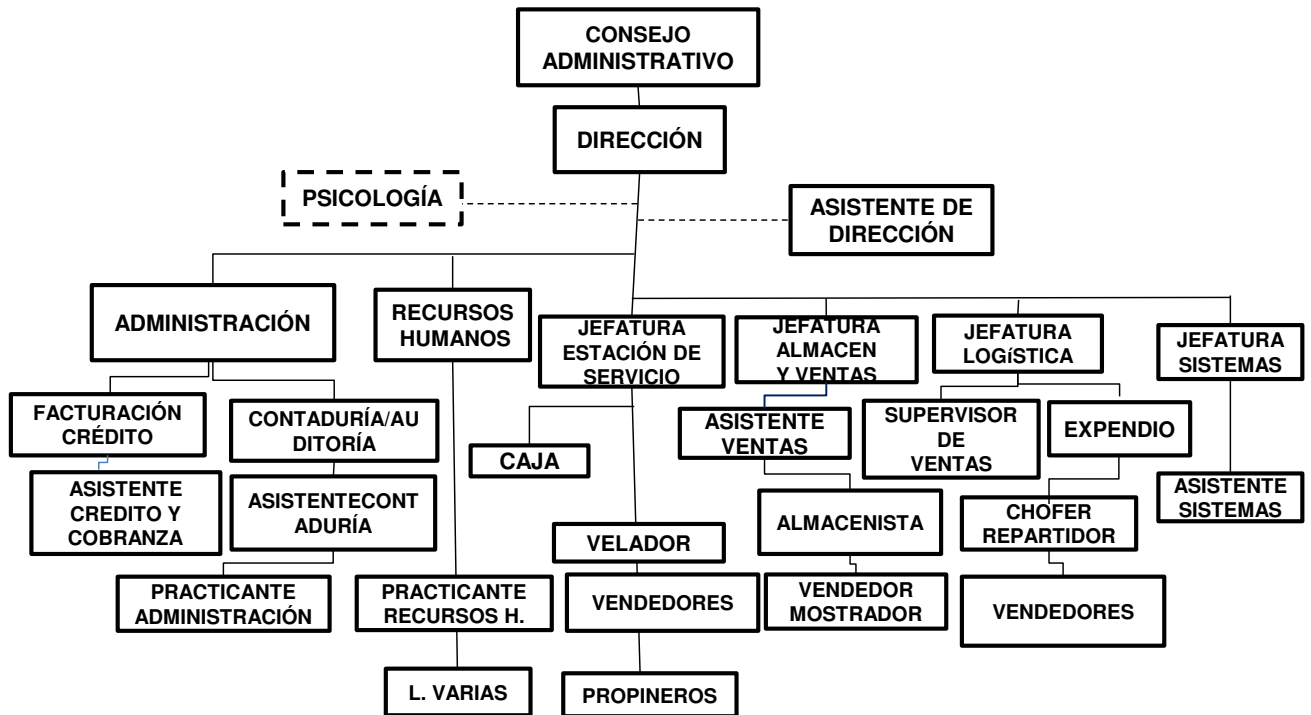


Fig. 1. Organigrama de La Empresa

CAPÍTULO 2. TIPOS DE ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 2. TIPOS DE ORGANIZACIONES

2.1 Antecedentes

En este capítulo se hace mención al surgimiento histórico de las organizaciones, su clasificación de acuerdo con el vínculo con la sociedad, con su estructura y la descripción según su tipo de actividad. Además, la definición de organización y los tipos, las diferencias entre iniciativa privada y el sector público para dimensionar los contextos laborales y las formas de convivencia derivadas del sistema organizacional.

Las organizaciones están presentes desde tiempos prehistóricos cuando el Ser humano era nómada, en su necesidad de supervivencia se agrupa y surgen necesidades, para cubrirlas se requiere de asignar actividades a sus miembros, entonces desde aquellos tiempos surge la organización de los grupos humanos con sus funciones.

Con el transcurrir del tiempo este Ser humano se integra a otros formando grupos para cubrir sus exigencias, ha creado organizaciones, manifestadas en diferentes formas, por ejemplo la horda, formada por hombres nómadas, o las tribus que abarcan aldeas o grupos cuya característica es la territorialidad, propiedad que lo convirtió de nómada a sedentario, surgiendo así la propiedad privada. Esta territorialidad hizo que se formaran grupos mas estructurados como las tribus, hasta la formación de los grupos organizacionales contemporáneos que tienen objetivos particulares según su razón de ser.

De acuerdo a los acontecimientos históricos mencionados es necesario particularizar el surgimiento de la Revolución Industrial como condición histórica de la humanidad, que determina el origen de las organizaciones como hoy ese conocen con las divisiones del trabajo y asignación de tareas y actividades, mas definidas en estructura y objetivos de acuerdo al tiempo y con el desarrollo tecnológico que impere en ese momento histórico. .

Según el diccionario Larousse (2009, pág 744), una organización se define como: "...conjunto de personas que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado...", al respecto también Chiavenato, (2007, pág. 148) refiere. "...Las organizaciones, se conciben como unidades sociales o grupos humanos, intencionalmente contruidos o reconstruidos, con la finalidad de alcanzar objetivos específicos... Las organizaciones se caracterizan por un "conjunto de relaciones sociales estables y deliberadamente creadas con la explicita intención de alcanzar objetivos o propósitos..."

Entonces, una organización es un sistema de actividades sistematizadas y coordinadas por un grupo de personas, que cooperan entre sí, aportan y orientan sus esfuerzos para alcanzar objetivos y metas comunes, en su proceso de interrelación o en sus formas de comunicarse.

2.2 Tipos de Organizaciones

Las organizaciones son estructuras administradas por un equipo, comité, alta dirección, en forma directa, ya sea de carácter privado, por el gobierno o descentralizado por el mismo.

Al respecto, Alonso (2006) expone que las organizaciones con sus formas de estructurarse, son el eje que mueve una sociedad. Todas las actividades que se realizan están en función de estas y se encuentran clasificadas según su función o giro, pudiendo ser de producción o de servicios.

Por su vínculo o contribución con la sociedad, en su función o meta se clasifican en:

1. Organizaciones de Producción, que se encargan de la elaboración de productos, para consumo:
2. Asociaciones de beneficio mutuo (sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes, y sociedades profesionales)
3. Firms comerciales que benefician a propietarios y/o directivos (industrias, bancos, almacenes compañías de seguros).

4. Empresas de servicios que benefician a los clientes (hospitales, escuelas, agencias de promoción social, hoteles, y las de giro de servicios).
5. Asociaciones de bienestar común que benefician al público en general (oficinas gubernamentales, bomberos, institutos de investigación, científica. (Talcott, en Alonso, 2006)

Para Chiavenato, (2007) las organizaciones por su manera de funcionar internamente, se clasifican en organizaciones formales, lineales, funcionales, línea-estaff.

A si mismo (Chiavenato, 2007) hace referencia a la estructura de la organización formal que tiene niveles y jerarquías establecidos, que están representados en un organigrama, que marca sus funciones y tareas; establecen las líneas de autoridad, dirección, y delegación, este tipo de organización está presente en organizaciones pequeñas.

Así mismo, puntualiza que cuando las tareas son estandarizadas, y la situación lo requiere, puede contratar consultorías o servicios externos para su solución de problemas, o las situaciones lo requieran.

Por otro lado en la estructura de la organización lineal, la autoridad y la línea de mando se concentran en una sola autoridad, se refiere a una estructura más simple y directa.

La organización funcional tiene como característica principal que la autoridad se torna de acuerdo con las áreas de especialización, que interactúan en los procesos, en todos los niveles, con funciones separadas y delimitadas.

Este tipo de organización funcional, se maximiza la especialización, supervisión, la comunicación es directa, separa las funciones de planeación y control, de las de ejecución, por sus características tiene sus desventajas, entre ellas orienta al conflicto, a la competencia, y a la confusión de mando.

Sin embargo, Chiavenato (2007) explica que esta organización funcional, es recomendable cuando se trata de organizaciones pequeñas, con un liderazgo eficiente y eficaz, pues logra orientación hacia los objetivos comunes y hasta es posible delegar autoridad a los consultores externos por cierto periodo para resolver contingencias.

Con relación a la organización línea staff, se trata de una combinación que resulta de la organización lineal y la funcional, en este tipo de organización hay coexistencia tanto de elementos de ejecución como de apoyo y consultoría, interrelacionándose.

Chiavenato (2007) enfatiza que la organización línea staff tiene cuatro funciones, que son: Servicios, relacionados con actividades especializadas, Consultoría y asesoría, Monitoreo para seguimiento y evaluación; y Planeación y control.

EL INEGI toma las clasificaciones de las organizaciones de acuerdo a su actividad económica para México, a través de tres sectores en general: Sector Agropecuario, Sector Industrial y Sector de Servicios, el sector de servicios, no produce bienes materiales, sino que provee a la sociedad de los elementos necesarios para dar respuesta a sus necesidades, es común que este sector reciba productos elaborados para su venta y distribución. (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México. SCIAN 2007)

En este sentido en el desarrollo organizacional, se observa que, sin importar el tipo de organización, estructura o sector, lo que está presente en estas unidades, es la persona y los problemas o retos inherentes, en la existencia organizacional es la supervivencia o permanencia.

Es por eso que Prebisch (1999) refería; que las organizaciones con su propia dinámica, se encuentran en medio de los adelantos tecnológicos e informáticos,

culturales y geográficos, en medio de guerras y conflictos étnicos, políticos y sociales, aunada a la dinámica de si mismas al respecto,

Prebisch (1949 en Fastenrath, 2008) señala que "...hoy en día la mayoría, tanto de las economías desarrolladas como la economía de México están compuestas por los servicios...Lo que hace falta es una tasa suficiente de Capital Humano...Para un trabajo con un resultado bueno a corto plazo una política con incentivos salariales. A largo plazo se necesita una buena educación.

2.3 Iniciativa Privada

A la iniciativa privada se le define como una organización económica con objetivos lucrativos, regularmente liderada, por una sociedad, formada por; accionistas o socios, o los dueños de esa organización, o bien por los integrantes de una familia, o la familia completa, la característica principal para definirse es la productividad y su objetivo primordial es el costo-beneficio, en este tipo de organización, los integrantes tienen la libertad de construir su propia filosofía organizacional que los guíe; y establecer reglas y normas, para responder a las exigencias para alcanzar sus objetivos.

Entonces este tipo de organización esta considerada como una unidad de producción de bienes y servicios, que satisface las necesidades del mercado, cuyo objetivo primordial es la obtención de beneficio económico.

La iniciativa privada es considerada como la base de un sistema económico, que invierte para alcanzar ganancias, a través de producir o transformar productos, para alcanzar ese costo-beneficio realiza la contratación de personas, que presten un servicio, y por ello, las personas contratadas reciben pago.

Al respecto el. NEGI, (2011 pág. 11) reporta "...Las micro, pequeñas y medianas organizaciones, tienen una gran importancia en la economía, ya que representan el 90%, siendo el segmento más destacado. La clasificación se define de acuerdo con el número de trabajadores, así como el total de ventas anual. Las empresas que ocupan hasta 15

personas con ventas netas hasta 30 millones de pesos al año, se considera Industria Pequeña. Las empresas que ocupan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran cantidad de 400 millones de pesos al año Industria Mediana. Las empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasa la cantidad de mil 100 millones de pesos al año, Industria Grande.

En la iniciativa privada se tiene la exigencia de alcanzar objetivos de eficiencia, eficacia, toma de decisiones oportuna, abierta; sus integrantes pueden reunir un perfil o no, ser o no parte de un proceso de selección, busca la satisfacción de sus clientes y/o usuarios, la obtención de resultados económicos es primordial.

Las estrategias de organización son importantes en la iniciativa privada, y estas a veces son supervisadas por organismos públicos, para que cumplan con la normatividad específica de su función, como iniciativa privada puede redefinir objetivos y reestructurar a su personal.

La iniciativa privada como sistema, se convierte en un espacio para desarrollar a las personas, ya que cuenta con los recursos suficientes y necesarios para que esto suceda, con ello estaría haciendo válida las obligaciones estipuladas por la normatividad específica de cada Pyme. De igual forma Atehortúa, (2008) sostiene que en la iniciativa privada se pueden insertar variables que hagan del trabajo, una actividad satisfactoria en un espacio comfortable, dentro de un clima laboral saludable.

De acuerdo a los acontecimientos globales existentes, se requieren que los empresarios tomen nuevas actitudes y formas de administrar sus negocios, Una de las formas en que pueden recuperar, estimular, sostener la consolidación de sus negocios es contar con una estructura de empleados motivados y permanentes.

Además Cobbenhaguen (2000 en Escalera, 2007) manifiesta que las empresas con más éxito son las que invierten en el capital humano, los aspectos limitantes

para su permanencia y desarrollo son la no profesionalización de las funciones, la ausencia de una filosofía que induzca el sentido de pertenencia y que una persona ejerza varias funciones e ilimitadas responsabilidades, aunado a la sobre autoridad que hace que las decisiones se tomen con demora y que los beneficios sean solo para quien dirige y administra

En este mismo sentido, cabe señalar que dentro de las características de la iniciativa privada, la condición de dueño administrador o dueños administradores, con sus percepciones, creencias, actitudes, decisiones y acciones de liderazgo particulares, son los que a su entender gestionan o administran al personal que colabora con ellos, generando una cultura y filosofía con sus propias características, y un clima laboral particular y específico.

En consecuencia, para garantizar la permanencia y competitividad de las organizaciones privadas, y a su personal, en lo global y particular, se recurre a la generación de una filosofía organizacional y a la capacitación.

Al respecto, Rubio, (2002 pág. 60) apunta...En un estudio de éxito en las Pymes ponen de manifiesto que los factores explicativos del éxito competitivo de las Pymes industriales y de servicios en la región de Murcia son: La posición tecnológica de las empresas, la motivación, la calidad del producto o servicio y la capacitación de personal, menciona que el fomento de planes de formación para lograr un personal calificado, es uno de los factores determinantes del éxito de las Pymes. Además, señalan que el tamaño no es un factor que explique el éxito competitivo de la Pymes. Se han considerado dos aspectos referentes al éxito o fracaso de la empresa; el factor organizacional e individual...En México las investigaciones empíricas han reconocido que el éxito o el fracaso de las Pymes es multifactorial, entre ellos la mentalidad empresarial con respecto al tamaño, si es relevante, sin embargo, un elemento más fuerte para la supervivencia y permanencia se debe a que satisface las necesidades de los segmentos del mercado que las grandes empresas no cubren.

2.4 Sector Público

El sector público tiene carácter de administración y gestión de bienes o servicios para la población a través de las instituciones gubernamentales, sujetos a políticas y procedimientos; así como asignación de presupuestos y son desempeñados por los órganos de la federación, estado o municipio para racionalizar los recursos.

Este tipo de organizaciones, rigen su acción a través de una legislación político administrativa, son los servidores públicos los que ejecutan las actividades administrativas y operativas en contacto con la ciudadanía. La administración está en función de un plan político social, sus actividades son reguladas y supervisadas por órganos fiscalizadores a través de indicadores.

Pasar del concepto de administración de recurso humano, factor humano a gestión del talento humano en la administración pública, es sin lugar a dudas situarse en los factores que rodean a la burocracia y la dicotomía de servidor público igual a cliente del partido político en funciones que se convierte en servidor público.

La evolución del sector público, como entidad burocrática, permitió la profesionalización del trabajo; sin embargo, uno de los efectos negativos de este modelo, es que los trabajadores en el sector público conciben a los administradores públicos como patrones y estos a sus colaboradores como clientes políticos.

Este modelo como efecto positivo permitió estructuración y estabilidad; sin embargo, como efecto negativo, es el estancamiento de la plantilla de personal, por la centralización y la tramitología, la burocracia ata a las personas a las condiciones políticas de quien lo hizo llegar al puesto de trabajo, guardándole lealtad, sin considerar desempeño ni resultados, otro factor que influye en esta condición desfavorable, es el gran tamaño de las organizaciones públicas. (Cogburn 2006 En Sanabria, 2015)

La autoridad política determina los lineamientos disciplinarios. Se aplican normas jurídicas de acuerdo con la Entidad Estatal, las relaciones laborales son impersonales, diluyéndose con frecuencia la automotivación y la cohesión de grupo.

Una alternativa que permite superar los aspectos negativos de la burocracia surge desde la zona de la iniciativa privada un nuevo modelo de “Gerencia Pública” para administrar el talento humano en el sector público. El modelo gerencial con un abordaje más cercano de servicio a las personas, integrando el concepto de cliente interno y externo como nuevos valores a implantar.

Dicho modelo busca una mayor autonomía en la toma de decisiones, se vislumbra la configuración de equipos de trabajo, así como el modelo de competencias para que los servidores públicos exploten sus capacidades.

Por lo anterior, Bataglio y Lorens, (2010) citado por Sanabria, (2015 pág. 26) expresa “...en respuesta a visiones consideradas minimalistas del modelo gerencial, particularmente...En este sentido, los empleados deben ser vistos como activos a los cuales se les debe invertir, y no como costos de los cuales se puede prescindir en cualquier momento...”

Al funcionario público se le otorga una responsabilidad conferida por la ley, el empleado complementa la función pública mediante la prestación de servicio, éste examina, redacta, controla documentos, realiza cálculos. (Bielsa, en Bautista, 2008)

En cualquiera de sus niveles, categorías o estatus de contratación, el empleado que trabaja en una organización del sector público se convierte en servidor público, cuya función principal es servir a la ciudadanía, como un enlace que va a dar operatividad a las demandas de los ciudadanos.

Es frecuente que el servidor público llegue a ocupar un puesto dentro de un organismo sin los conocimientos o experiencia requerida para un servicio profesional, puede ser que ocupe un puesto como pago a compromisos electorales, nepotismo, generando una derrama económica que recae en los presupuestos que de origen deberían utilizarse para satisfacer las demandas ciudadanas. Bautista (2008 ~~pág. 23~~)

Los sueldos y salarios otorgados en el sector público son bajos y a veces insuficientes para responder a las demandas de los propios servidores públicos generando con esto que tengan dos empleos o negocios, prestación de servicios ineficiente, incluso que tomen los recursos materiales y financieros como un medio para servirse ellos mismos.

Una forma de neutralizar estos factores, ha sido a través de instaurar el modelo de servicio público de carrera, como un esfuerzo para profesionalizar el trabajo de los servidores públicos que ya se encuentran laborando, al respecto, (Bautista, 2008 ~~pág. 27~~) sostiene que "... orgánicamente un servidor público puede hacer carrera en su desempeño laboral dentro de la Ley de Servicio Público de Carrera en mandos superiores y medios, participar en programas de Inducción e Integración de equipos de trabajo para logran homologar el sistema de comunicación organizacional y sentar las bases para implementar otros programas de capacitación"

CAPÍTULO 3. LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 3. LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Antecedentes

En este capítulo se describe la importancia de la capacitación, sus antecedentes, definición, las etapas para implementar un programa de capacitación, así como sus beneficios para la organización. Un elemento importante para alcanzar las metas que se plantea una empresa organizada, en relación con la productividad, la eficiencia y la eficacia, es la capacitación del factor humano.

El desarrollo de las sociedades humanas históricamente se ha basado en la educación, para hacer que los individuos conozcan, su cultura, conserven y transfieran sus particularidades físicas, emocionales, mentales y espirituales. Es a través de la capacitación que las personas adquieren herramientas y desarrollan habilidades para conocerse mejor y crear las condiciones adecuadas que les permitan una coexistencia con sentido humano en el ámbito laboral.

En este sentido Silíceo (2004) menciona que la productividad como reto para llegar a la calidad, será real si se aplica la parte educativa, con valores y en un ambiente de corresponsabilidad.

El derecho a la capacitación la respalda la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 (pág. 1-161) apartado XIII que refiere... “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”

Así mismo la Ley Federal del Trabajo (pág. 39) menciona al respecto en el Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas

formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

3.2 Definición

Antes de definir el concepto de capacitación, es necesario puntualizar que la capacitación y entrenamiento, como proceso del modelo aplicado en las organizaciones, abarca, no solo al factor humano sino que involucra a todos los integrantes de la organización, con base en esta idea, Silíceo, (2004 pág. 25) refiere al respecto;

...El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida...en el trabajo, preponderantemente físico...La capacitación tiene un significado más amplio...su objetivo principal es proporcionar conocimientos...El desarrollo tiene mayor amplitud. Significa el progreso integral del hombre, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas, para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen la más alta jerarquía en las empresas...”

Con base en lo anterior cabe señalar que con frecuencia, los colaboradores aprenden las formas de hacer sus tareas y actividades, a través de la práctica en sus puestos de trabajo, ellos se vuelven expertos en lo que hacen, por eso es importante la capacitación para ordenar, organizar, y sistematizar esos conocimientos. Silíceo (2004 pág. 23) se refiere al concepto de capacitación como... “La capacitación consiste en 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...La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona”...

Para explicar el contexto de la capacitación que se proporciona en las organizaciones, se divide en dos campos: a) la que va dirigida al entrenamiento y conocimiento en relación con las tareas y actividades, según el giro de la empresa;

b) la dirigida al desarrollo del ser personas, a través del conocimiento de las habilidades socioemocionales, integración y comunicación encaminadas a colocar las bases para los equipos de trabajo, es decir las del desarrollo personal.

3.3 Proceso de la capacitación

La capacitación considerada como un derecho constitucional, abre las expectativas para que sea considerada como de primer orden, y a partir de ello conduzca a la transformación de las condiciones laborales.

La capacitación en su proceso de implementación considera 4 etapas: a) planeación, b) organización, c) ejecución, d) evaluación y seguimiento.

3.3.1 Planeación

La planeación tiene como objetivo dar respuesta a las necesidades de la organización, con base en la adquisición de conocimientos de los participantes y sumar nuevos elementos a las actitudes de los colaboradores y de esa forma colocar un sistema de prevención y solución de contingencias en forma integral.

En la etapa de planeación, se considera con que conocimientos, habilidades o destrezas debe contar el personal, de que forma se impactaran en la productividad, como contribuirán a su evolución como personas, orientando sus actitudes positivas para sí mismas, en beneficio de la organización, e impactando a la sociedad. Al respecto Grados (2009, pág. 227) menciona “En la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas”

La detección de necesidades se define a través de la generación de información que se obtiene de las técnicas e instrumentos; encuestas, cuestionarios, entrevistas, guías de observación, diseñadas especialmente para resolver contingencias, como lo especifica la metodología de Consultoría Organizacional EC0249 CONOCER (2008, 2012) como proceso para diagnosticar las necesidades de capacitación en la organización.

3.3.2 Organización

La organización es la etapa que permite estructurar con qué recursos tecnológicos, humanos y físicos se va a llevar a cabo el proceso de capacitación y contempla los siguientes elementos: Estructuras y sistemas, en qué espacios físicos; los responsables; el ámbito delimitado; formas y procedimientos, orientados al manual de la organización.

Además la integración de personas: en este punto se establece quienes serán los profesionales encargados de impartir la capacitación y orgánicamente quienes se harán cargo de administrarla; integración de recursos materiales: se especifican los recursos tecnológicos, materiales, manuales, físicos e instruccionales.

Finalmente el entrenamiento de instructores internos, esta organización implica un proceso que permite aprovechar los conocimientos y potencialidades internos, se logra a través del adiestramiento para desarrollar las habilidades necesarias que satisfagan las necesidades tanto de los colaboradores como la empresa en sí.

3.3.3 Ejecución

Es el momento de accionar lo planeado y organizado, se refiere a materiales y apoyos de instrucción, para hacer realidad los contenidos en los manuales de instrucción, proporcionar los recursos didácticos, multimedia en los momentos que es preciso hacerlo.

En primer lugar, la contratación de servicios contempla, además, los recursos propios de la empresa, los servicios externos, como son: el material didáctico o el material, el hospedaje y los alimentos.

Dentro de la coordinación de cursos están los acuerdos establecidos con el instructor: desde el programa, invitaciones, confirmación de asistentes, aulas, diplomas, servicios para los espacios de descanso durante la jornada.

Para la supervisión constante es necesario que la acción se lleve a cabo según lo planeado, organizado, y la solución de las contingencias, antes, durante y después de la jornada.

3.3.4 Evaluación y seguimiento

Evaluar es medir la eficiencia del programa de capacitación aplicado, es la actividad que permite saber si la enseñanza - aprendizaje cumplió con los objetivos previamente establecidos.

En la evaluación existen dos circunstancias, la medición cuantitativa que da lugar a lo cualitativo, en cuyo análisis, relacional y comparativo, se encuentran los elementos necesarios para tomar acciones.

La evaluación en el proceso de capacitación, aporta información sobre el impacto y la reacción de los participantes a los contenidos del programa de capacitación, con respecto a los conocimientos adquiridos. La información resultante de la evaluación, proporciona datos, opiniones, comportamientos de los participantes.

Los medios para evaluar la información obtenida dentro del proceso de capacitación se basa en los objetivos y se elaboran a criterio de quien diseña los planes y programas.

Una vez aplicado el programa de capacitación, las acciones de la organización requieren de reforzar el aprendizaje adquirido de los participantes, a través de la aplicación de estos conocimientos y su relación con la realización de las tareas, actividades y responsabilidades por parte de los colaboradores, que necesitan ser evaluados, esta acción de medir, da la oportunidad de identificar las desviaciones y accionar las correcciones.

Por lo tanto evaluar en el proceso de capacitación, permite conocer el grado de impacto de la enseñanza-aprendizaje. Así como verificar que lo aprendido, sirva como una forma mas adecuada de llevar a cabo las actividades laborales y a la vez establecer nuevas formas de aplicar normas, procedimientos para un trabajo con calidad.

La evaluación entonces mide los resultados del aprendizaje, los contenidos de enseñanza-aprendizaje, la coordinación y efectividad de las acciones conque fue llevado a cabo el evento de capacitación.

Seguimiento

Otro aspecto a considerar después de la evaluación, es el seguimiento, esta actividad permite determinar el progreso de lo aprendido, es un reforzamiento, para aumentar la efectividad de los resultados.

El seguimiento es el conjunto de acciones que se llevan a cabo, para comprobar la correcta ejecución de las actividades establecidas en la etapa de planificación.

El seguimiento permite orientar el buen desempeño de los colaboradores capacitados, incluso hacer una diferenciación intencionada, con los no capacitados, que proporcione áreas de oportunidad mas objetivas.

Incluir seguimiento post capacitación como proceso de retroalimentación abre un abanico a la mejora en aspectos como; ajustes en la relación enseñanza aprendizaje, establecer objetivos nuevos que refuercen los alcanzados, aprovechar los resultados de estas evaluación y seguimiento cuantitativo y cualitativo para valorar el estado en que se encuentren las actividades inherentes a lograr los objetivos de la intervención a la organización, los de área e individuales.

Por esta razón se hace necesario que el seguimiento forme parte no solo del programa de capacitación sino que forme parte de las etapas de intervención a la organización.

CAPÍTULO 4. LOS GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

CAPÍTULO 4. LOS GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

4.1 Antecedentes

En el presente capítulo se describen los antecedentes de los grupos de trabajo, así como sus características, el concepto y las diferencias, la definición y las etapas para su integración.

El antecedente más antiguo sobre la tendencia humana a agruparse, lo da la historia del origen del Ser humano en la tierra, se observa su necesidad de asociarse con otras personas, desde tiempos prehistóricos, esta tendencia a agruparse es parte de su naturaleza.

Hoy se hace necesario para la gestión de estos grupos identificar las variables intervinientes que dan pie a esos procesos de agrupación, conocer también sus características, y poder desarrollar estrategias que conduzcan a estos grupos hacia la integración de equipos de trabajo.

A su vez se expone la dinámica en que se mueven los integrantes de los grupos y la forma en que interactúan, para alcanzar objetivos, los tipos de relaciones que surgen a partir de sus propias percepciones, creencias, objetivos e interés.

4.2 Definición

Un grupo es un conjunto de personas que se adhieren entre sí de forma natural, con sentido de pertenencia, atraídas desde lo emocional con empatía o antipatía, pueden tener metas en común.

Mientras que un equipo es un conjunto de personas que se organizan de acuerdo con un plan previo, con metas afines, sus tareas y actividades requieren que sean regidas por procedimientos establecidos por la organización. Porret (2006, pág. 78)

En los dos conceptos están presentes los siguientes elementos:

- a) Conjunto de personas que aportan sus habilidades, dones, talentos conocimientos, experiencia y sus creencias.
- b) Organización, se organizan para alcanzar metas y objetivos, tanto personales como grupales.
- c) Plan de acción: en ambos hay movimiento formal e informal y es necesario conocer sus elementos.

Para diferenciar a los grupos, del cúmulo de personas que se adhieren entre sí, es necesario diferenciarlos desde su relación estructural, sus diferentes estratos, su nivel de especialidad y unidad de producción.

Considerando lo anterior, cabe resaltar también, lo expuesto por Sterrs (1991 en Porret 2010 con respecto al elemento más importante dentro de los grupos, la motivación, que dan los integrantes, a sus propios miembros, para que surja el verdadero grupo de trabajo y puedan constituirse como equipo, añadiendo que también es importante la gestión de esa motivación por parte de la organización. .

Para comprender el proceso por el que pasan las personas que integran un grupo a formar un equipo, es necesario destacar su clasificación. A continuación se exponen.

4.2.1 Los grupos formales

Estos grupos formales están planeados por la estructura organizativa, de acuerdo con las metas y objetivos de la razón de ser de la empresa, su intención es alcanzar los planes, proyectos, resultados y productos, incluye mandos ejecutivos, altos e intermedios y los colaboradores.

Un grupo formal está oficialmente designado para servir a un propósito organizacional específico. La organización crea un grupo de este tipo para que desempeñe una tarea específica, que generalmente implica el uso de recursos con el fin de crear un producto.

Este tipo de grupos son permanentes, verticales u horizontales, se pueden encontrar reflejados en el organigrama, como departamentos o áreas, realizando tareas y actividades permanentes. También pueden ser parte de la organización en forma temporal para resolver contingencias para luego desaparecer. (Schermenhom, Huny y Osborn, 2005 En Gómez 2000)

4.2.2 Los grupos informales

Se clasifican como grupos informales porque surgen de la identificación o alianzas dentro de las relaciones interpersonales, producto de las necesidades del ser humano como tal, como son las de afiliación y de afecto. Cubren las necesidades de los colaboradores, que no son incluidas dentro de la estructura formal organizativa, se da la cooperación, contención y apoyo, en aspectos personales, amistosos e incluso tienen que ver con las tareas o actividades que las personas realizan dentro de la organización, convirtiéndose en un contexto de equilibrio o desequilibrio para la empresa. Gómez, (2000 pág. 44)

Se forman espontáneamente y se basan en las relaciones personales o intereses especiales, y sin ningún aval organizacional específico.

Los grupos informales cumplen cuatro funciones básicas:

1. Perpetúan los valores sociales y culturales comunes.
 2. Proporcionan satisfacción social, estatus y seguridad.
 3. Ayudan a sus miembros a comunicarse
 4. Ayudan a resolver problemas...y a veces son el origen de los problemas.
- (Gómez, 2007 pág. 45)

4.3 Etapas para la integración de los equipos de trabajo

Para que los colaboradores de una organización alcancen el estatus de equipo es necesario que se dé el sentido de pertenencia a la organización y a la vez se requiere de parte de la estructura formal, el interés y la decisión de integrarse con sus colaboradores. De acuerdo a Porret, (2008) las etapas por las que atraviesas los grupos son:

1. Formación: En el caso de los grupos informales, los individuos se descubren y conocen las actitudes de los demás, para saber que rol juega cada uno; en tanto, los grupos formales son establecidos por la dirección de la empresa y ésta determina que funciones y tareas realiza y cómo debe comportarse.
2. Etapa de conflicto: Esta etapa dentro de los grupos formales ocurre cuando se introduce a un nuevo colaborador, pudiéndose dar que el grupo no lo acepte, pero debe acostumbrarse; en los grupos informales si el grupo lo rechaza puede sacarlo o el propio individuo se va.
3. Etapa de cohesión: En esta parte es cuando se acciona la atribución de roles para cada miembro, aquí ya todos están motivados por lo que se vuelven eficientes en sus roles; ya se adoptó una forma de trabajar y actuar. En este momento un líder o la posición dominante que influyen en los demás, o algunos otros forman parte de la posición semidominante porque si influyen, pero no al grado de un líder.

Para que se alcance la integración de equipos de trabajo, no solamente será a través de la maduración de los grupos hasta alcanzar la cohesión, se requiere de un proceso que alcance y mantenga integración de los grupos y los equipos.

4.4 Características de los equipos de trabajo

La presencia de un equipo de trabajo existe de manera objetiva si los colaboradores de una organización se perciben como parte de la misma, se identifican entre sí, o se aceptan entre sí, a pesar de sus propias diferencias en creencias y pensamientos, aceptan la filosofía de la organización independiente

del área a la que pertenezcan, la edad que tengan, los conocimientos y habilidades que ofrezcan, capaces de compartir con el resto sus propias experiencias.

Es importante que pueda establecerse comunicación, y voluntad para la toma de decisiones y solución de conflictos, convencidos de que todo lo que sucede dentro y fuera de los equipos o proyectos, todo y todos van hacia los mismos objetivos. Sin dificultades para vivir laboralmente las reglas y normas establecidas por los equipos de trabajo o los proyectos en conjunto con los de la organización.

La presencia de lo anterior permite poner en marcha proyectos y programas que benefician el desarrollo de la organización y la evolución del factor humano, estas condiciones facilitan la integración de equipos de proyecto, ahora convertidos en equipos de trabajo.

Para que los grupos se consideren como un equipo requieren de reunir las siguientes características:

- a) Sentido de pertenencia al equipo o proyecto de trabajo y a la organización.
- b) Aceptan a un líder de equipo o de proyecto además al líder formal de la organización.
- c) Con generosidad aportan sus conocimientos, habilidades y experiencia, entre otros, en beneficio del que aporta, del equipo o proyecto, para la Organización y para su país.

Los equipos tienen diferentes etapas:

1ª Etapa de formación. Los integrantes experimentan incertidumbre sobre el propósito, estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros no se conocen. 2ª Etapa: de conflicto o tormenta: los miembros ya se consideran dentro del grupo, y aflora lo individual para aceptar los roles y liderazgo. 3ª etapa: de Normatividad; Se advierten relaciones más cercanas, identidad y amistad, y el grupo ha aceptado las normas y roles. 4ª Etapa: de Desempeño. Con una estructura funcional, los integrantes se

conocen y entienden, aspecto que facilita la acción orientada a la realización de tareas. Robbins (2004)

Las etapas 2, 3 y 4 los integrantes de equipo las atraviesan no en forma lineal, sino que, en su proceso de maduración, saltan de una a otra, hasta que se estabilizan. Dándose un proceso de mejora continua, que requiere de guía y sostén para su consolidación y avance dentro del contexto organizacional.

En los equipos de proyecto con terminación hay una 5ª etapa que se denomina de suspensión, en la que los integrantes de acuerdo con su percepción reaccionan con entusiasmo u otras emociones encontradas porque han de alejarse de los vínculos creados.

CAPÍTULO 5. LAS RELACIONES LABORALES

CAPÍTULO 5. LAS RELACIONES LABORALES

5.1 Antecedentes y definición

Este capítulo se ocupará de explicar los antecedentes de las relaciones laborales, concepto, y contexto en que se desarrollan, derivadas del contacto entre las personas dentro de las organizaciones. Abarcará desde sus orígenes, de relación obrero-patronal, como sistema, económico-social.

La globalización que traspasó la regionalización, fue un factor que contribuyó a la evolución del concepto de las relaciones laborales, ahora son ya identificadas, en el rango de una disciplina, definiéndose como: relaciones laborales o relaciones de trabajo; también como, relaciones de personal, y relaciones laborales o industriales.

Hoy este concepto se encuentra en la estructura orgánica de las organizaciones, desde la Gerencia de Recursos Humanos a Gerencia de Relaciones Laborales o Industriales a Gestión del Talento, o capital Humano.

De acuerdo con la aportación teórica que hace T. Dunlop (1960 En Urquijo, 2005 pág. 144) la definición de relaciones laborales, refiere:

...Las relaciones industriales son un sistema que posee tres entidades o grupos de actores; a) Los trabajadores y sus organizaciones, b) Los gerentes y sus organizaciones, c) Los organismos estatales son un sistema de relaciones industriales, que forman parte de un contexto ambiental con roles e interrelaciones complejas, las que corresponden a los colaboradores, los empresarios, el sistema económico, la tecnología y sistema del estado donde se encuentre... El sistema se liga a ideologías y percepciones que son dinamizadas por los actores.

Desde el punto de vista legal, Artículo 132 de la Ley Federal del trabajo, la empresa como obligación debe ofrecer un trabajo seguro, saludable, requiere de formar a los trabajadores, así como equiparlos para que realicen sus actividades

sin riesgos, de forma recíproca el trabajador está obligado a seguir las normas, procedimientos, instrucciones que le corresponde desempeñar en forma segura. Artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo

El incumplimiento de estas obligaciones por parte de los colaboradores o de la empresa, crea conflictos que necesitan ser solucionados desde un sistema de relaciones laborales.

Para accionar el sistema de relaciones laborales, se genera la necesidad de establecerlas, a través de la gestión de los recursos humanos, centrada en las técnicas de organización del trabajo, la selección, la contratación, la evaluación del rendimiento en el trabajo, la formación laboral, la mejora continua, el desarrollo profesional y la comunicación. Por lo tanto las relaciones laborales se ocupan del manejo del conflicto o de las situaciones que se derivan de la convivencia laboral del factor humano. Enciclopedia OIT, (2007 21.1)

El Comité Mixto OIT/OMS en relación con la medicina del trabajo ha definido tres objetivos en el tema de las relaciones laborales: el desarrollo organizacional, cultura del trabajo que favorezca la salud y la seguridad, que genere un clima laboral positivo que facilite el funcionamiento adecuado y la productividad de las empresas OIT, (1995) en Enciclopedia OIT, (2007 16.2)

De acuerdo con la experiencia es posible suponer que en algunos casos las condiciones de los colaboradores son sin las mínimas condiciones de seguridad e higiene, sin prestaciones que por ley les pertenecen y que los empresarios han volteado la cabeza de lado, pretextando las condiciones del país y las propias de la empresa, para omitir sus obligaciones.

Ver la transformación objetiva de las condiciones de trabajo, la proporción de las prestaciones a los trabajadores durante el proceso de intervención, da la vuelta a esos patrones de comportamiento del trabajador, al romper paradigmas, que se

refieren a los trabajadores mexicanos, en un plan sistematizado. Puede este colaborador externar su bondad, nobleza, y con más fuerza la presencia de sus capacidades, habilidades, innovación, responsabilidad y esfuerzo cuando no experimenta la ventaja, traición o manipulación de quien tiene el poder y lo comparte en forma honesta y transparente. Rodríguez (2004)

Es innegable que las actitudes de los trabajadores están regidas entre otros factores, en un ambiente laboral por quienes denostan más inteligencia emocional e intelectual, sin importar el puesto o el sueldo que tengan y perciban.

Son los líderes uno de los factores intervinientes, que marcan las tendencias de los comportamientos del resto del personal, las intervenciones en las relaciones laborales y la gestión del factor humano. Goleman (2016).

5.2 Tipos de relaciones laborales

El trabajo es un derecho y un deber social, es un espacio para que los individuos se permiten expresar su libertad y dignidad, a través de sus habilidades y conocimientos; el lugar para ejercerlo es su decisión mas no su elección, ya que aquí intervienen las condiciones económico-sociales y geográficas, para que se integre el término elección, por ello la persona ha de recibir seguridad social y percibir un salario remunerador. También recibe capacitación continua para el incremento de su productividad, así como seguridad e higiene de forma corresponsable para preservar su seguridad e integridad.

Al integrarse una persona laboralmente a una organización, genera una relación, a este hecho se le denomina relaciones laboral, y como tal esta sustentada desde un marco legal que establece derechos y obligaciones, desde el marco legal, este marco legal posee variantes cuyos candados van encaminados a asegurar el desempeño eficiente y eficaz del trabajador, para garantizar la productividad,

minimizando los riesgos de responsabilidad de un posible conflicto laboral:
Goleman (2016)

Estos tipos de relaciones laborales están establecidas y clasificadas conforme a la Ley Federal del Trabajo, y contenidos en sus artículos.

Las relaciones laborales pueden clasificarse en dos grupos: Uno que atiende a la naturaleza de las funciones o actividades desempeñadas (situación legal laboral) y otro a la durabilidad de dicha relación (factor tiempo).

Lo anterior esta contenido en las disposiciones legales que regulan la relación laboral y se clasifican como sigue:

- A) Trabajadores de Confianza; todos aquellos que realicen funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización. Cuando tengan carácter general, así como las que se relacionen con trabajos del patrón dentro de la empresa o establecimiento.
- B) Trabajadores de Base o Planta; aquellos que, por exclusión, no sean de confianza, esto es, todos los que realizan una función o actividad normal en la empresa.

Si se atiende a la durabilidad de las relacione laboral (factor tiempo, esta puede clasificarse en:

1. Por tiempo indeterminado, que a su vez puede subclasificarse en:
 - a) Permanente; y, b) De temporada.
2. Por tiempo determinado
3. Para obra determinada y
4. Por inversión de capital determinado. En este contexto no debe confundirse la durabilidad de la relación de trabajo con la naturaleza en la función o actividad que desempeña el trabajador, depende de la naturaleza de la actividad que desarrolla dentro de la fuente de trabajo, Ley Federal del Trabajo, (2012)

Es práctica, en las organizaciones convenir un determinado tipo de relación laboral, que sirve de garante, para respaldar la relación empleador-colaborador de esta situación, con frecuencia surgen conflictos, la ley establece la presencia de un elemento que medie, esta relación laboral, que asegure las condiciones dignas

del colaborador, este elemento son los sindicatos, figuras con capacidad de negociación para establecer un diálogo entre el empleador y los colaboradores. En esta dinámica de resolución de conflictos, los representantes sindicales se colocan como enlace principal entre organización y colaboradores, las características de esta relación, se tornara de acuerdo a la mentalidad de la persona que ocupa ese cargo, con los mismos elementos de parte de quien representa a la organización, la cultura sindical y la cultura organizacional con sus valores, son factores determinantes para el funcionamiento de la organización, también influye el contexto social de la situación del país, en esta dinámica de los derechos laborales.

Derivado de esta relación laboral, las relaciones laborales dan pie al establecimiento de políticas, que puede clasificarse como:

Política codependiente en las relaciones laborales: Se refiere a la aplicación de las leyes y normas tanto internan como externas, así como la gamma de acciones y reacciones que emana de ellas en las relaciones laborales.

La organización y los representantes responden a las exigencias y demandas de los involucrados en la relación; administración- colaborador o en el conflicto, que pugnarán por más y más “sin tener llenadera”, ni la oportunidad de los colaboradores de tomar responsabilidad de lo que les corresponde, por la dinámica de las situaciones derivadas de las relaciones laborales.

A cada situación de ganar surgirán otras y otras demandas. Observándose una organización con conductas en las relaciones laborales de simulación, detrás estará el juego perverso de ganar-perder, perder-ganar.

Política totalitaria en las relaciones laborales: la organización se encajona en un marco legal en forma rígida, impositiva y punitiva. Provocando resistencia disciplinaria o surgimiento de conducta disruptivas, en forma abierta o encubierta,

separándose de la interacción sana y saludable de estas relaciones laborales, incluyendo la solución del conflicto e interviniendo la incomunicación.

Política de intercambio en las relaciones laborales: se ventilan a la mesa de negociación a través de acuerdos y participación de las partes, permitiendo la toma de responsabilidad, así como la vigilancia, del cumplimiento de los acuerdos, que generalmente entran en periodo de postergación y la alta dirección cree que con esto logra zafarse del compromiso contraído.

La respuesta será una agresión por parte del personal pasivo agresiva, con acumulación de frustración y enojo en el personal y de indiferencia por parte de la administración que tarde o temprano da lugar al surgimiento de sus consecuencias.

Política participativa-assertiva en las relaciones laborales: se colocan en la mesa de negociación los conflictos, convertidos en retos, a través de acuerdos y participación de las partes, permitiendo la toma de responsabilidad, así como la vigilancia, del cumplimiento de los acuerdos.

Esta política es la idónea, ya que involucra a las tres partes, más un analista externo que proporciona orientación especializada, a través de datos concretos y objetivos de la propia organización, en la que está presente la negociación y son aplicables en organizaciones sanas o sumergidas en el conflicto.

Aquí se considera a las partes desde una perspectiva integral, respetando las líneas jerárquicas o líneas de mando, desde el marco legal, los derechos humanos y la equidad de género.

En el que los acuerdos y los medios para llevarlos a cabo son entregados a quien corresponde, en el ámbito de la corresponsabilidad, colocando a la organización en postura de fortaleza para cruzar cualquier conflicto.

El control que pretende el sindicalismo dentro de las organizaciones es tal que cuenta con cuadros entrenados que infiltra en los centros de trabajo, para hacerse de ejercicio de poder y sus vínculos alcanzan a las esferas institucionales en el poder político.

El anterior modelo en la solución de conflictos es el más adecuado y es el recomendable posterior a las intervenciones de capacitación, ya que el propio proceso permite descubrir quiénes son los líderes proactivos y quienes están por conflicto de intereses.

Lo anterior se encuadra con base en la praxis, en la que el área de Psicología funge como invitada, en la revisión contractual, y amenazas de suspensión de actividades, con los representantes sindicales en más de una organización.

5.3 Marco legal de las relaciones laborales

Las relaciones laborales en México están contempladas en La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123.

El ofrecimiento del trabajo que realizan los empresarios o el estado, y que por elección los colaboradores deciden emplearse, deben hacerlo sustentados en un marco legal estipulado en la Ley Federal del Trabajo, el cual contempla derechos y obligaciones, como un deber social-ciudadano en la relación laboral empleador-empleado.

La Ley Federal del trabajo sirve para normalizar las relaciones laborales entre un empleador y un empleado. Un trabajador es aquella persona física que presta un servicio a otra, ya sea físico o moral, un trabajo personal subordinado a cambio de un salario. La persona a quien se le otorga dicho trabajo se denomina: Patrón.

Bajo las normas de un contrato de trabajo, en las que se marcan los procedimientos de acuerdo con las leyes estipuladas.

Con base en lo anterior, se hace necesario revisar ciertos artículos que norman la cotidianidad de la vida laboral:

...Artículo 21.- Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Artículo 23. Los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta Ley. Los mayores de catorce y menores de dieciséis necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de consentimiento ellos, del sindicato a que pertenezcan, de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del Inspector del Trabajo o de la Autoridad Política. Los menores trabajadores pueden percibir el pago de sus salarios y ejercitar las acciones que les correspondan.

Artículo 24. Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Artículo 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener: I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón; II. ... Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

Artículo 26. La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará el patrón la falta de esa formalidad.

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones:

I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos;

VI. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de mal trato de palabra o de obra;

XI. Poner en conocimiento del sindicato titular del contrato colectivo y de los trabajadores de la categoría inmediata inferior, los puestos de nueva creación, las vacantes definitivas y las temporales que deban cubrirse;

XIII. Colaborar con las Autoridades del Trabajo y de Educación, de conformidad con las leyes y reglamentos, a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores;

XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

Artículo 133.- Queda prohibido a los patrones:

III. Exigir o aceptar dinero de los trabajadores como gratificación porque se les admita en el trabajo o por cualquier otro motivo que se refiera a las condiciones de éste;

IX. Emplear el sistema de poner en el índice a los trabajadores que se separen o sean separados del trabajo para que no se les vuelva a dar ocupación;

XI. Presentarse en los establecimientos en estado de embriaguez o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.

Artículo 134.- Son obligaciones de los trabajadores:

I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables;

II. Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores;

IV. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenientes;

VII. Observar buenas costumbres durante el servicio;

IX.- Integrar los organismos que establece esta Ley;

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Ley federal del trabajo (2012)

5.4 Las relaciones laborales y su relación con la productividad

La productividad entendida como las acciones emprendidas por la organización, que permiten obtener los resultados de acuerdo con los objetivos. Una relación entre inversión, actividad laboral y resultados. Las relaciones laborales colaborativas e incluyentes de los tres sectores que interactúan en ellas;

colaboradores, sindicatos, empresarios constituyen la base para la productividad en una organización.

Un primer análisis, involucra la correspondencia entre producción y productividad, la relación que existe entre una cantidad de bienes y servicios logrados como resultado, respecto a los elementos utilizados para producirlos.

Un segundo análisis, la productividad que involucra a los colaboradores, comprometerse como persona, a buscar oportunidades de mejorar procesos, formas y condiciones de trabajo, ser creativo, además del papel de hacedor, aporta ideas, proponer y ejecutar soluciones en las áreas de oportunidad.

Un tercer análisis de productividad que apunta a los intereses de los trabajadores, de acuerdo con sus derechos sindicales; desarrollar habilidades del trabajador, observar con oportunidad las necesidades de los procesos, para que los trabajadores se adapten, es considerar la situación del respeto a la integridad, física y emocional en la solicitud de la exigencia de resultados.

El perfil del trabajador mexicano como individualista, en el que predominan sus rasgos culturales arquetípicos que le impiden integrarse de manera saludable en las relaciones laborales, que busca la protección del que ostenta la autoridad o el poder, que no se compromete de manera responsable con sus tareas y actividades, que busca a través de la conmisericordia, manipulación, o victimización trabajar menos a través de ausentarse, incapacitarse celebrar y festejar en lugar de producir.

En lo que se refiere al perfil de empresarios y representantes sindicales los ubica en medio del ejercicio del poder la explotación aunada a la corrupción. Rodríguez (2004)

En la práctica sí se encuentran estos perfiles, en algunos empresarios como en algunos colaboradores; sin embargo, es importante describir cómo han evolucionado las relaciones laborales hasta hoy en nuestro país, mostrando los esfuerzos de empresarios, colaboradores y representantes sindicales.

Para sustentar lo anterior es oportuno resaltar los resultados encontrados a través de dos trabajos de investigación realizados en México: uno en el sector de la construcción, otro en la industria automotriz, para ubicar los factores que inciden de forma directa e indirecta en las relaciones laborales y la productividad

...La industria de la construcción en México reúne características especiales que la distinguen de las demás, no sólo en los países industrializados sino también en las naciones subdesarrolladas o en vías de desarrollo... sostenido por la construcción mexicana que es excepcional. Su producto casi se ha duplicado por décadas durante los últimos cincuenta años; crecimiento sin paralelo no sólo en relación con otras industrias de construcción nacionales sino, inclusive, con otras ramas de la economía mexicana...es uno de los pocos sectores de la economía nacional que está casi totalmente en manos de mexicanos...el tema central de este trabajo: la baja productividad y las abismales condiciones laborales prevalecientes ... las pésimas condiciones laborales presentes en su proceso de producción. La muerte de hasta 10 trabajadores ocurrida en las obras del metro...estudios sobre el sector de la construcción, en particular (Martens 1982b, 6), coinciden en señalar a los obreros de la construcción entre los peor pagados. Igual que la productividad, cómo la calidad de la vida de los trabajadores de la construcción (dentro y fuera de la obra) tiene que ver con la productividad...por ende, con el precio y la calidad de su producto: el motor fundamental del incremento histórico en la fuerza productiva del trabajo no está por el lado del mercado sino en el proceso de producción... en las relaciones sociales del trabajo. Este segundo nivel del análisis... los mecanismos que, al nivel de cada empresa individual, impulsen la transformación del proceso productivo en aras de una mayor productividad..." Palomo (2013)

Las organizaciones reflejan su dinamismo y crecimiento en la productividad y las relaciones laborales adecuadas, cuyos índices de desempeño son: la asistencia,

la puntualidad, la solución de conflictos, la disciplina en el trabajo, la oportunidad de resultados en tiempo y forma y la calidad de los productos y servicios.

Los modelos, que habrá que dejar de utilizar y que aun cuando aparentemente han funcionado, son la práctica cotidiana de reemplazo de los colaboradores en lugar de conservar el talento, la experiencia, el conocimiento.

Aplicar como políticas laborales, la creación de los equipos de trabajo, el mejoramiento en los sistemas de comunicación y la comunicación de los trabajadores con los supervisores, estos mecanismos evitarán el deterioro en la productividad cuando las gerencias, altas direcciones sean removidos, esto sucede, por ejemplo, cada tres años en la administración pública y cada seis en la administración federal.

Un determinante más en la productividad es el dominio que tienen los colaboradores sobre el funcionamiento de máquinas y equipo, las características del objeto de trabajo que realizan los flujos de materiales a través de todo el proceso de producción.

Y la forma en como resuelven cotidianamente las contingencias de los procesos; recuperar, sistematizar, difundir este conocimiento dentro de los manuales de procedimiento.

Otro nivel de influencia en la productividad son las relaciones interpersonales entre los trabajadores que se afilian o dispersan entre sí por la cercanía de sus funciones dentro de los procesos.

En algunos casos las alternativas para solucionar los conflictos derivados de estas relaciones laborales han sido la disolución de los contratos colectivos y la inclusión de nuevas direcciones.

La mayor resistencia a estrategias de sistemas, o modelos para aumentar la productividad, son la oposición de algunos trabajadores con comportamientos disruptivos y opositoristas, que experimentan conflicto con la autoridad, o bien líderes sindicales que son vistos como cómplices que se colocan en medio de quien ejerce la autoridad con poder y el resto, que en un buen número de casos se colocan en la zona de seguidores.

...Un buen número de personas involucradas en la producción...no han sido capaces de entender que la producción moderna no está basada en materias primas o aparatos, sino en principios de organización...no de máquinas, sino de seres humanos... Arteaga (2000)

**CAPÍTULO 6. INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE
TRABAJO, MODELO DE INTERVENCIÓN
PARA FORTALECER LAS RELACIONES
LABORALES Y LA PRODUCTIVIDAD**

CAPÍTULO 6. MODELO DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LAS RELACIONES LABORALES Y LA PRODUCTIVIDAD

6.1 Planteamiento del problema y justificación

Un pilar básico para llevar a cabo una intervención en una organización es dar respuesta a las necesidades del solicitante, en este caso el consejo de administración de **La Empresa**, un profesional teórico o pragmático de la administración, a un profesional pragmático del comportamiento humano en las organizaciones, en este caso el **Psicólogo (a)**, ambas percepciones son importantes para iniciar el proceso para identificar la problemática que se este experimentando, e iniciar las estrategias a seguir para su solución.

La organización intervenida es una organización estructurada, que cuenta con los elementos básicos de integración de una organización: acta constitutiva, seguro social, registros públicos, organigrama, con sus funciones administrativas y operativas, línea de mando, sus áreas físicas, están definidas, existe, perfiles y descriptivos de puestos; así como, manuales de organización con sus respectivos procedimientos, la reglamentación como franquicia PEMEX está vigente y operante.

Están presentes los tres sectores, administración, colaboradores y la representante sindical. El enfoque de “cambiar a las personas” se transforma en “una oportunidad de sumar” elementos que se orientan a fortalecer las relaciones laborales, en aras de alcanzar las metas de todos los involucrados.

Accionar el Desarrollo Organizacional como:

...Esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección...mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional...por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo, y de la administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupal, con la asistencia de un consultor-facilitador...(Chiavenato 2007, pág. 334)

Como se indicó en la primera parte del trabajo, **La Empresa** atravesó una crisis grave en las relaciones laborales y, con ello, el desplome en las ventas que la pusieron en riesgo de desaparecer.

En las tres áreas que conformaban **La Empresa**, el personal vivía tensión interna, reflejada en el surgimiento de problemas interpersonales en las tres áreas de trabajo: enfrentamientos verbales entre áreas, detonante para la intervención, aunado a la apertura de 7 estaciones de servicio a la redonda.

La consecuencia más grave fue la baja productividad, las ventas llegaron a reducirse hasta un 30%, en relación con los años fiscales anteriores.

Por lo que el Consejo de Administración acordó la intervención a **La Empresa**, para resolver el problema, asigno como director del proyecto a su Director General y la inclusión del área de Psicología dentro del organigrama, las acciones estarían coordinadas por el área de Recursos Humanos.

6.2 Elaboración del diagnóstico

Como lo indica Chiavenato (2007) para definir acciones es necesario, llevar a cabo un primer paso, y este consiste en la elaboración del diagnóstico. Por lo que, a través de un cronograma de actividades, se aplicó la metodología para elaborar el diagnóstico, de acuerdo a la norma EC0249 (CONOCER 2008, 2013).

Se llevó a cabo una revisión de la situación que guardaba **La Empresa** en relación con el personal, esta revisión permitió la realización de los instrumentos para obtener la información necesaria y suficiente para el análisis, del clima laboral de la organización y de la situación cuya información permitió:

- Realizar el diagnóstico a partir de identificar las variables intervinientes de la crisis, y tomarlas como áreas de oportunidad de mejora.

- Identificar las necesidades manifiestas o encubiertas, a partir del análisis y cruce de información.
- Estratificar la información obtenida y elaborar gráficos de Pareto para identificar las variables más recurrentes y sus causas frecuentes en el personal que integra la empresa y los clientes.

(Ver Figuras 1 a 6 págs. 105-106)

6.2.1 Fuentes de Información

- a) Guía de entrevista al personal
- b) Encuesta de opinión a clientes
- c) Guía de Observación
- d) Análisis del organigrama

Grados (2009)

(Ver Anexos 1-2 págs. 103-104)

6.2.1.1 Resultados

I. Los siguientes resultados se obtuvieron de la cuantificación y análisis de las respuestas que dieron los encuestados, de acuerdo a las preguntas que integraron la guía de observación, esta fue aplicada de persona a persona.

Se aplicó la encuesta a 36 personas administrativas y operativas, la cual generó los siguientes datos:

1. El 47% de los colaboradores, en las tres áreas recibe órdenes y su trabajo es supervisado ya sea por el jefe de estación, el gerente general o el jefe de almacén; 41% recibe ordenes de su jefe inmediato y el 12% no tiene claro de quien recibe ordenes, duda al responder la pregunta.
2. El 87% de los colaboradores, reporta que no conoce sus actividades y no recibió capacitación sobre su puesto de trabajo cuando ingresó. El 13% refiere que aprendió lo relacionado a su puesto con el tiempo y/o ayuda de sus compañeros.

3. El 77% de los encuestados con relación a su Jefe inmediato considera; que el trato que recibe es “más o menos”. El 13% que recibe un trato indiferente y de poca comunicación. El 8% considera ser maltratado: “el jefe es difícil, de carácter agresivo, prepotente e injusto”.
4. El 69% menciona que no recibe reconocimientos o estímulos por su trabajo. El 30% considera que se les otorgan permisos, cambios de turno, justificación de ausencias, o prestamos, a cambio de que cumplan con su trabajo.
5. El 55% recibe suficiente material y apoyo para realizar sus actividades. El 25 % tiene que proveerse de materiales y a veces aportar económicamente para realizarlas. El 19 % de los colaboradores menciona que no recibe apoyo de su jefe inmediato y a veces es él quien bloquea el trabajo por su demora en tomar decisiones.

II De manera simultánea se realizó la encuesta de opinión dirigida a los clientes principalmente de la Estación de Servicio, para dimensionar las características que guardaba la atención y servicio al cliente, a través de tres preguntas realizadas de persona a persona. Esta encuesta se aplico a 50 clientes tomados al azar y en diferentes turnos, recopilándose los siguientes datos:

- a) 35% externó que había demora en la entrega de factura a los clientes
- b) 40% de los clientes dijeron que se sintieron con frustración cuando las calles están bloqueadas, es importante mencionar que **La Empresa** es antigua, y al pasar el tiempo, quedo ubicada en el centro de la ciudad cuya urbanización desordenada complico el acceso a la Estación de Servicio, Lubrimarc y Logística, con más incomodidad los días viernes por la instalación del mercado, un mercado de hace muchísimos años.
- c) 18 % de los clientes refirieron, que los despachadores en las áreas de despacho de gasolinas, ponen mal gesto cuando no se les da propina.

III Se realizó una guía de observación (pag.110) la cual fue aplicada por el personal. Las observaciones se realizaron en diferentes turnos y en las tres áreas, que proporcionó los siguientes datos:

1. Contaminación en el mando por parentescos afectivos, (los compañeros refieren que son pareja y le tiene consideraciones) del cajero con la asistente de dirección y el jefe de Estación con el jefe de Almacén, confirmándose.
2. Encubrimiento en el cumplimiento de sus actividades en los jefes de área, a las 8:00 de la mañana, únicamente se encontró al jefe de Almacén, en la Estación de Servicio y no estaba el jefe de estación ni el jefe de turno, refieren los colaboradores presentes que llegaron y se retiraron, tardaron aproximadamente una hora en regresar.
3. Los vendedores del área de Logística salieron a las 11:00 de la mañana a realizar sus actividades, cuando debieron hacerlo a las 9:00h.
4. Se observó que los jefes de área, comparten responsabilidades de mando con colaboradores, se observó esta situación, entre el jefe de estación y el cajero para disminuir sus tiempos de trabajo respectivamente.
5. Se detectaron relaciones agresivas y de hostigamiento de género de parte de dos colaboradores hacia las mujeres del área de Administración y Estación de Servicio.
6. También se tuvo la oportunidad de observar que la comunicación entre compañeros y compañeras, se da través de palabras altisonantes, en particular de un chofer a la solicitud de documentación, a la auxiliar de caja.

Análisis, cuantificación e interpretación de datos resultado de los instrumentos aplicados.

CAUSAS	DEFINICIÓN	FREC.	%	% ACUML.
“Falta de motivación”	No recibe palabras de reconocimiento por parte del jefe	9.00	27.27	27.27
Ausencia de sentido de pertenencia	“Hago lo que yo creo en mi puesto, lo demás no me interesa”	8.00	24.24	51.52
Falta de liderazgo	“En el que me apoyo, ese es el importante y tiene mi consideración”	7.00	21.21	72.73
Duplicidad de mando	“Obedezco a los jefes o al que me mande, o el que esté”	4.00	12.12	84.85
Indefinición de perfil de puesto	“Hago lo que me enseñó mi compañero o lo que yo veo”	3.00	9.09	93.94
Reglamento interno no cumplido	“no lo recibí, sé que existe”	2.00	6.06	100.00

Tabla 2 Variables intervinientes de la crisis en **La Empresa**

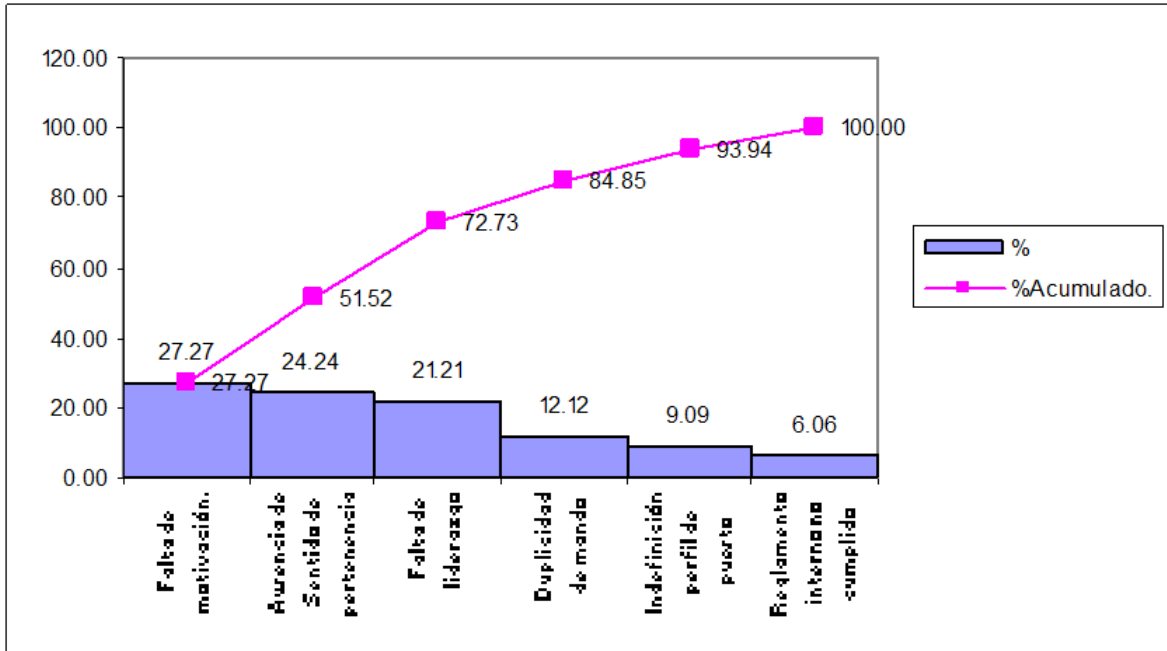


Figura 2. Gráfico de Pareto. Recurrencia de los factores que generaron la crisis en **La Empresa**

6.3 Situación actual de La Empresa, derivado de los datos obtenidos de la guía de entrevista, y la guía de observación se cuantificó en forma general los resultados obtenidos de ambos instrumentos, para simplificar y elaborar la presentación para el Consejo de Administración de **La Empresa**.

MODELO ACTUAL	MODELO DE REFERENCIA	ACCIONES
1. 80 % del personal experimenta algún grado de “Desmotivación” y comportamiento inadecuado hacia el trabajo y trato al cliente interno y externo.	90 % del personal capacitado en calidad en el servicio. Reafirmar la filosofía de la Organización	Capacitación “integración de equipos de trabajo”
2. El 100 % del personal vive ausencia de cultura laboral de atención y servicio al	90 % personal culturizado en lo personal y laboral	Capacitación habilidades Sociales
3. El 85 % del personal operativo y administrativo sin aplicación de buenas prácticas operativas.	90% personal Capacitado en la aplicación del Modelo de 5s	Capacitación de 5Ss
4. En el 95% del personal operativo no recibió capacitación e inducción al	100% personal capacitado en el área	Inducción a la empresa y al

puesto y a la organización.	operativa.	puesto
5. 47 % del personal experimenta duplicidad de mando.	80% de mandos medios capacitados en habilidades ejecutivas	Revisión de sus descriptivos de puestos y manuales de procedimiento
6. 36 % del personal de trabaja con relaciones tensas y de enfrentamiento.	100% personal cohesionado, e integrado.	Capacitación "integración de equipos de trabajo
7. 12 % de los trabajadores es liderado negativamente, creando impacto similar en el resto del personal.	95 % Jefaturas de trabajo, actuando como líderes proactivos	Capacitación "integración de equipos de trabajo
8. 35 % del personal de ventas no respeta reglas y normas disciplinarias.	100 % programa de reconocimientos e incentivos.	Capacitación "integración de equipos de trabajo.

Tabla 3. Medición, objetivos específicos a alcanzar, acciones, como solución

6.3.1 Diagnóstico de La Empresa

El ordenamiento y estratificación de la información permitió especificar las características del clima organizacional prevaleciente en la empresa, y descubrir las necesidades manifiestas y encubiertas, individuales, de grupo, e institucionales, proporcionó la información para su corrección, con la elaboración de los objetivos y los contenidos de los programas de capacitación para iniciar las medidas correctivas, a corto y mediano plazo.

Las condiciones de **La Empresa** se expusieron, a través de indicadores con el objetivo de que el Consejo de Administración experimentara empatía en la problemática detectada, etapa de conocimiento, para la acción y toma de decisiones adecuadas a la realidad y a la contingencia. La aplicación del proceso diagnóstico proveyó de la información necesaria y suficiente para proceder con la retroalimentación y confrontación. (Chiavenato, 2007)

Lista de indicadores del diagnóstico que se presentó a la Administración:

1. Relaciones interpersonales tensas, hostigamiento, y falta de respeto.
2. Desconocimiento del trabajo con calidad y servicio al cliente.
3. Colaboradores sin adecuadas prácticas operativas.
4. Ausencia de un programa de inducción de la Empresa.
5. Desconocimiento de los objetivos de la organización y del área.
6. Existe duplicidad en la línea de mando. .
7. Competencia entre Jefes de área por ser populares.
8. La jefatura de estación se caracteriza por la coerción, hostigamiento.
10. Ausencia de un programa de estímulos.
11. Carencia de algunos materiales e insumos, para la atención a clientes.
12. Resentimiento e indiferencia entre compañeros de área.
13. Concesiones como: permisos, llegar después de la hora, inasistencias.

14. Jefaturas que coaccionan con préstamos de dinero a algunos colaboradores.
15. Jefaturas con excesos y autoritarismo al ejercer su autoridad y mando.

Con referencia en Grados (2009) los procesos y herramientas a considerar requieren de reflejar que elementos necesitan ser considerados para satisfacer las demandas que se requieren cubrir, los objetivos de la organización junto con los objetivos de las personas.

- a) Las áreas de conocimiento, habilidades sociales y tecnológicas.
- b) El diseño de las estrategias, procesos y actividades para la solución.
- c) Los elementos a aprender a través de la capacitación para hacer el uso adecuado de las áreas y los recursos, en este caso, la integración de equipos de trabajo cuyo modelo de intervención fortalece las relaciones laborales y la productividad.
- d) El diseño de los reforzadores sociales y económicos para su implementación

PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO

Las organizaciones son un sistema multifactorial, cada organización en sí misma tiene sus propias características, por esa razón tiene sus propios códigos culturales y clima de trabajo, estas características ayudan a las organizaciones a mejorar y pueden ser orientadas hacia resultados positivos.

Objetivo general

El plan de intervención tuvo como objetivo

Resolver la situación de emergencia de organización, a través de:

Modificar las conductas socio emocionales y socio afectivas, en las relaciones laborales, del personal en la atención al cliente y la proporción de los servicios a través de la aplicación de los programas que integraron el Plan de Intervención, donde adquirieron los conocimientos y las herramientas para desarrollar habilidades sociales necesarias para cumplir con los objetivos tanto personales como organizacionales, de quienes integraban **La Empresa** en un ambiente saludable, que facilitó la total colaboración de quienes participaron en el Plan de Intervención.

Objetivos específicos

1. Convertir a **La Empresa** en una organización con un espacio para la integración y el trabajo en equipo.
2. Identificar las actividades y funciones, que se derivan de la filosofía organizacional
3. Mostrar la importancia de laborar como una organización con calidad en el servicio.
4. Explicar como las habilidades socio emocional y socio afectivo positivas, son importantes para la conformación de un clima laboral saludable

5. Cambiar el aspecto físico de las instalaciones a través del trabajo organizado y liderado desde las acciones proactivas del personal.
6. Planificar el reforzamiento de conductas positivas como medio para sostener la intervención de **La Empresa** a mediano y largo plazo.

Fases

Fase I. Capacitación: Integración de equipos de trabajo.

A través de este proceso de capacitación, los participantes se auto descubrieron, autoevaluaron y fueron evaluados, hicieron conciencia del impacto que ejercen como individuos, como grupo y como equipo en la productividad y el alcance de metas; maduraron en la comunicación interpersonal, al cruzar obstáculos y conflictos; tomaron responsabilidad de sí mismos y se comprometieron con sus actividades, la competencia individual e interpersonal, se canalizó sanamente desde el ganar-ganar.

Fase II. Capacitación en Metodología de Mejora, 5Ss, con este proceso los participantes pusieron en práctica los conocimientos y herramientas adquiridas en la fase I. Fomentaron el trabajo en equipo, se sensibilizaron con la creación de un espacio que sirvió para medir los avances del plan de intervención, se cambió la imagen de la organización, con la práctica de acciones que le dieron valor a las mejoras.

Se estableció la apertura para la modificación de conductas de todo el personal mediante intervenciones en todo el organigrama, tanto en sentido horizontal como vertical, las transformaciones o las resistencias fueron de la mano con los aspectos introspectivos de la persona, así como en los grupos la influencia social formó nuevos hábitos.

Aplicando esta metodología los beneficios directos fueron: disciplina, eficiencia, calidad, satisfacción de clientes y directivos; velocidad de respuesta en atención al

cliente interno y externo, apareció la iniciativa del personal a través de las sugerencias para el mejoramiento de sus actividades.

Fase III. Evaluación de desempeño por medio de auditorías y programa de estímulos para sostenimiento del plan, se reforzó la participación del personal, dando el reconocimiento, cuando se respondió a las nuevas exigencias, se tomaron en cuenta las ideas de los colaboradores, se aprovecharon sus experiencias, incrementando la efectividad del plan de intervención.

Planeación de la intervención

1. Planificación de la capacitación de las tres fases, cronograma.
2. Asignación de actividades, funciones y responsabilidades.
3. Acuerdos de indicadores y su medición.
4. Ventajas y desventajas como parte del proceso de intervención
5. Determinación de la apertura del área de Psicología en la estructura organizacional.
6. Responsabilidades del área de Psicología.
7. Responsabilidades de la empresa como consultante.

Una vez proporcionada la retroalimentación de los resultados del diagnóstico, y expuesta la propuesta de intervención, ante el Consejo de Administrativo, la que fue aprobada, se procedió a la planificación de la intervención. Fue a través de diferentes reuniones que se presentaron y aceptaron, los elementos rectores del plan:

- a) cronograma del plan de intervención
- b) aprobación de indicadores
- c) responsabilidades de las áreas involucradas
- d) ventajas y desventajas,
- e) resultados esperados por etapa
- f) aprobación del acuerdo con sus cláusulas (Ver anexo 3 pág. 113)

- g) aprobación de los indicadores para documentar el proceso
- h) aprobación de la propuesta económica (Ver. Tabla 3 pág. 108)

Acuerdos de indicadores

1. Personal sensibilizado y concientizado en relación con su papel de cliente-proveedor, interno-externo, con calidad en el servicio.
2. Personal con conocimientos e identificado con filosofía de la organización, objetivos estratégicos, misión, visión, valores.
3. Personal relacionándose a través del mismo lenguaje, exteriorizando valores humanos y equidad de género...
5. Personal evaluado y reconocido por realizar un trabajo de acuerdo con los estándares de calidad en las operaciones y el servicio...
6. Disminución de quejas, por enfrentamientos, hostigamiento interpersonal, tanto departamentales como de los clientes.
7. Personal con resistencia al cambio, orientado y conducido hacia objetivos personales, organizacionales para el entorno social.

Responsabilidades

1. El control y seguimiento del proceso de intervención a **La Empresa**, estuvo a cargo de Dirección general, con el objetivo de supervisar el progreso de las fases de la intervención de acuerdo a lo programado.
2. La coordinación y gestión administrativa para proporcionar los materiales, físicos, humanos y financieros que se requirieron para la ejecución de los programas fue llevada a cabo por la jefatura de Recursos Humanos
3. Psicología quedó establecida en la estructura organizacional entre Dirección general y la asistencia de la dirección, a continuación se enumeran lo que fueron sus responsabilidades

a) Responsabilidades del área de Psicología:

1. Informar a la Dirección del avance de la implementación del plan.
2. Convocar junto con la Jefatura de Recursos Humanos a las reuniones directivas.
3. Elaborar las soluciones en detalle, para la solución de los problemas durante el proceso de implantación.
4. Supervisión de la documentación generada del proceso.

b) Responsabilidades del consultante, La Empresa:

1. Facilitar los recursos humanos, herramientas, materiales y equipo necesario para llevar a cabo las tareas y actividades, los trabajos derivados de la implantación del plan.
2. Encabezar las sesiones necesarias derivadas de la implantación del plan.
3. Informar inmediatamente de las contingencias derivadas de la implantación del plan.
4. Retroalimentar abierta y efectivamente las situaciones contextuales derivadas de la Implantación del plan.
5. Compromiso para estimular al personal para la asistencia a la capacitación.
6. Asignación de recursos a utilizar. (Ver tabla 4 pág. 109)
7. Equipo y materiales para la aplicación de la metodología de mejora.
8. Difusión liderazgo y seguimiento del sistema.
9. Valorar y atención las sugerencias del personal.
10. Aplicación del programa, evaluación de desempeño y estímulos.

Ventajas y desventajas de la Implantación del Proyecto “Integración de equipos de trabajo, modelo de intervención para fortalecer las relaciones laborales y la productividad”

El objetivo del DO (desarrollo organizacional) en este caso particular fue sumar acciones a través de Implementar el Plan de intervención **a La Empresa**, de acuerdo con Chiavenato (2007) el proceso de transición de una situación a otra

implica interrupción de una particular cultura laboral que se instala en lo cotidiano con estilos, valores y percepciones propios de quienes forman parte de ella.

En este proceso se activan fuerzas positivas que actúan como facilitadoras del proceso, generándose a su vez lo contrario, fuerzas negativas que se convierten en áreas de oportunidad, que de inicio actúan como resistencias al proceso (Chiavenato 2007 pág. 324)

De acuerdo con lo anterior fue importante puntualizar estas fuerzas de alianza y opositoras como Ventajas y Desventajas.

Ventajas

- a) La empresa y las personas cambian su imagen.
- b) Personal integrado e identificado con la organización.
- c) Aplicación de prácticas operativas, organización, orden y limpieza.
- e) Trabajo en equipo.
- h) Plataforma para implantar sistemas de calidad y certificaciones.
- i) Los participantes se convierten en agentes de cambio, personal, laboral, familiar y social.

Desventajas

El conocimiento y puntualización de las desventajas, requirieron de conceptualizarlas como áreas de oportunidad para La **Empresa** ya que, es un proceso inevitable que necesitó de contención y apoyo de los integrantes del Consejo Administrativo para su trascendencia. De ahí que se mostraron las siguientes desventajas:

- a) Crisis en el personal, según sus creencias personales durante el proceso de intervención.
- b) Aparentemente las cosas empeoran al inicio del proceso de intervención.
- c) Resistencia de algunas personas a sumarse al plan de intervención.

Resultados esperados del Plan de Intervención

Etapa	Resultados esperados	Indicadores de avance	Control
Fase I	Cohesión de grupo, comunicación abierta, solidaridad, cambio de actitudes que mejoren considerablemente el clima laboral, confianza, autoconocimiento y conocimiento de los otros.	Lista de asistencia	Núm. Asistentes a la capacitación “integración de equipos” Números de quejas presentadas
Fase II	Colaboradores aplicados a las actividades de acuerdo con lo establecido por la metodología de 5Ss.	Núm. Auditorías Vs. Calificaciones obtenidas.	Auditorías y sus resultados
Fase III	Los mandos superiores y medios se comprometen y aplican la metodología a través de su participación.	Personal Evaluado Vs. Calificaciones Obtenidas.	Evaluaciones a través de las auditorías y publicación de resultados.
	El reconocimiento del trabajo con calidad en el servicio contribuye a afianzar el aprendizaje de nuevos hábitos, lenguaje y actitud	Personal Evaluado Vs. Núm. de personas reconocidas	Núm. de trabajadores con reconocimiento.

Tabla 4. Estrategias de control para la evaluación de resultados

Fase I: Diseño y ejecución

Como ya se ha mencionado la **Fase I** del plan de intervención consistió en integrar al personal de las tres áreas de **La Empresa**, como un equipo de trabajo, para alcanzar este objetivo se diseñó el programa de capacitación “Integración de Equipos de Trabajo” . Los objetivos para alcanzar en un programa de capacitación, requiere de precisar controles que permitan observar el impacto de la capacitación considerando situación actual con la posterior a la ejecución.

Considerando lo anterior, el plan de intervención, contempló que en la primera fase, se sensibilizara al personal hacia una “integración de equipos de trabajo a

través de la capacitación que incluyo a todos los colaboradores **de La Empresa**, por lo que los temas fueron diseñados y encaminados a integrar al personal. El objetivo de esta fase fue otorgar la información básica a los participantes, a través de los conocimientos y herramientas que dieran respuesta a los indicadores del diagnóstico, con contenidos en las áreas socio afectivo y de habilidades sociales.

El objetivo general de la capacitación “Integración de Equipos de trabajo”

Al terminar la capacitación los participantes conocieron y desarrollaron las habilidades sociales, socio afectivas y socioemocionales, , que permitieron mejorar el clima y las relaciones laborales fortaleciendo la productividad, alcanzando los objetivos de calidad en el trabajo y el servicio incluidos en la misión y la visión de **La Empresa** .

Objetivos específicos:

1. Proporcionar al participante conocimientos, orientación e información relativa a la filosofía organizacional, y calidad en el servicio.
2. Analizar las habilidades sociales, socioemocionales y socio afectivas en un ambiente sereno y nutricional que le proporcione al participante las competencias y actitudes para mejorar sus relaciones con los demás.
3. Identificar las características de los grupos y equipos, así como las habilidades básicas para integrarse al trabajo en equipo e involucrarse al logro de los objetivos personales y organizacionales
4. Conocer los fundamentos de la metodología de 5s
5. Valorar los beneficios personales y laborales que aporta la metodología
6. Desarrollar autocontrol y automotivación para la aplicación de la metodología.

Las metas de aprendizaje se orientaron a las tres áreas: cognitiva, psicomotriz y socioafectivo, elementos que se muestran en el diagrama de bloque y las cartas descriptivas.

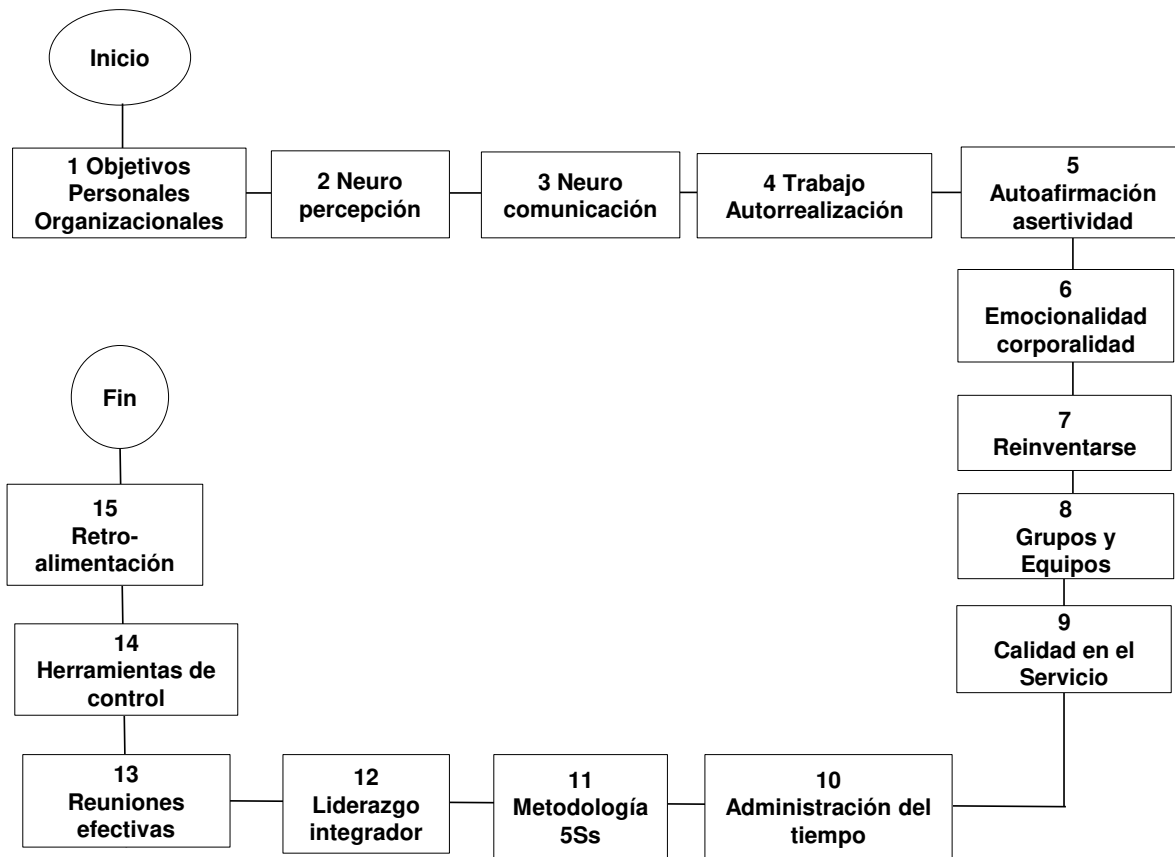


Fig. 3. Representación gráfica del proceso de Capacitación del Plan de intervención

Lineamientos Fase I Capacitación Integración de equipos de trabajo

1. La capacitación “integración de equipos de trabajo” fue el medio para seleccionar a quienes lideraron la fase II y III.
2. Los responsables de convocar al personal para asistir a las dos primeras sesiones de capacitación, fueron la Dirección general y la Jefatura de Recursos Humanos
4. La conformación de los grupos fue heterogénea, sin importar el grado escolar, puesto o jerarquía.
5. El registro, seguimiento de asistencia, así como la logística para el control de grupo de las capacitaciones fue responsabilidad de la Jefatura de Recursos Humanos, en compromiso con la Dirección General.
6. La Dirección General se presentó en forma intermitente en el aula de capacitación o sala de reuniones, para apoyar el proceso.
7. Sólo se proporcionó constancia de participación a quien reunió el 80 % de la asistencia a las capacitaciones, a quien tuvo una participación activa dentro de las sesiones y desde luego a quienes aplicaron los conocimientos en sus actividades laborales.

Cartas descriptivas. Capacitación Integración de Equipos de Trabajo

La carta descriptiva es el documento guía que detalla los contenidos de la capacitación, y su programación, estas cartas expresan brevemente los contenidos, y los procesos del sistema de aprendizaje y las etapas que marcan el desarrollo del programa de capacitación, no son limitativas, ya que son las características del grupo quienes marcan el contexto de la instrucción, así como su dosificación.

La carta descriptiva permite contar con los recursos y apoyos necesarios para la aplicación de la instrucción.

Grados (2007)

Capacitación: “Integración de equipos de trabajo”			Instructor: Ma. Alejandra Mireles Martínez			
Duración de la capacitación: 40 horas			Dirigido a: Personal de La Empresa			
Contenido/tema	Objetivo	Actividad Enseñanza-aprendizaje	Técnicas didácticas	Recursos didácticos	Evaluación	Tiempo
1 Objetivos personales y organizacionales	Describir los conceptos básicos, para que el participante enlace los objetivos personales con los de la organización. Misión, visión, valores	Aprenderá participativamente y en grupo, los conceptos de misión visión y valores.	Expositiva, participativa, dinámica de grupo	Cañón, pc, diapositivas Power Point, pizarrón	Notas de los conceptos	120 min.
2 Neuropercepción	Enumerar los elementos del sistema de creencias, aprendizaje, experiencias que participan en la concepción del entorno laboral	Aprenderá participativamente, como se percibe el mundo a través de los sentidos, como la persona lo organiza su entorno	Expositiva. Proceso vivencial	Pizarrón. Definición Video corta duración	Notas del proceso	120 min
3 Neuro comunicación	Distinguir los conceptos básicos que intervienen en la comunicación efectiva, para que comprenda su estructura	Aprenderá el modelo de comunicación intrapersonal e interpersonal y su relación con la gestión en las relaciones interpersonales	Expositiva, participativa Individual	Cañón, pc, diapositivas Power Point, pizarrón Inventario c. de comunicación	Notas	60 min.
4 Emocionalidad y corporalidad	Descubrir los elementos de la inteligencia emocional a través de la comprensión de las emociones propias y ajenas para su gestión.	Aumentar las habilidades sociales y conocer las estrategias para gestionarlas para afrontar los retos en las relaciones sociales saludables	Lluvia de ideas expositiva y participativa	Cañón, pc, diapositivas Power Point, pizarrón	Notas de resultado del proceso	60 min
5 Trabajo autorrealización	Modificar las creencias socioculturales limitadoras sobre el trabajo y la autorrealización	Aprenderá los conceptos de la cultura mexicana sobre el trabajo, para su análisis y discernimiento	Expositiva. Vivencial. Dinámica individual	Cañón, pc, diapositivas Power Point, pizarrón	Notas de resultado del proceso	
6 Autoafirmación asertividad	Resolver y cruzar los obstáculos que impiden la autoafirmación saludable para las relaciones laborales asertivas	Aprenderá herramientas básicas para expresar, sus necesidades, opiniones, sentimientos etc.	Vivencial Individual Dinámica grupo	Cañón, pc, diapositivas Power Point, pizarrón. Inventario De asertividad	resultado del proceso	
7 Reinventarse	Reconstruir a través de un proceso, la fortaleza y la templanza. (resiliencia) para experimentar el aquí y ahora en la línea de vida personal-	Experimentara, a través de un proceso, la situación de, como transformar la vida en el contexto laboral”	Experiencial	Organización de conceptos	Notas del proceso	120 min

Contenido/tema	Objetivo	Actividad Enseñanza-aprendizaje	Técnicas didácticas	Recursos didácticos	Evaluación	Tiempo	
8 Grupos y equipos	laboral	Describir las características y diferencias de los grupos y equipos de trabajo, y su importancia en las relaciones laborales y la productividad	Aprenderá los conceptos, de los grupos y lo equipos y las etapas de la integración y cohesión	Lluvia de ideas. Expositiva. Dinámica de grupo.	Cañón, pc, diapositivas Power Point, pizarrón. Video. Inventario Estilos de liderazgo	Notas.	120 min
9 Liderazgo integrador	Proyectar las conductas de un liderazgo proactivo y su importancia para integrar personas hacia la consecución de las metas	Aprenderá las formas de vincularse con las figuras de autoridad, reconociendo los códigos culturales que permiten la cohesión o dispersión	Expositiva. Vivencial. Dinámica de grupo. Simulación de caso	Cañón, pc, diapositivas Power Point, pizarrón. Video	Notas resultado del proceso	120 min	
10 Calidad en el servicio	Describir los conceptos básicos del trabajo y servicio de calidad	Aprenderá en equipo el triángulo de la satisfacción y las dimensiones de la calidad en el servicio.	Expositiva Vivencial Simulación	Cañón, pc, diapositivas Power Point, pizarrón. Video	Notas Resultado del proceso	120 min	
11 Metodología de 5 "Ss"	Modificar las practicas operativas a través del conocimiento y aplicación de la metodología de 5Ss,	Aprenderá las 5Ss para facilitar el cuidado y uso adecuado de materiales y equipo, e instalaciones, nueva cultura de la empresa	Expositiva. Participativa. Vivencial	Cañón, pc, diapositivas Power Point pizarrón Expositiva Vivencial	Aplicación "in situ" del puesto de trabajo	60 min	
12 la calidad y el servicio en el lugar de trabajo	Proyectar los conceptos de lo aprendido, en el lugar de trabajo en equipo, en forma virtual	Experimentara vivencialmente lo aprendido de acuerdo a las características del puesto de trabajo que desempeña en la organización	Expositiva en equipo Vivencial	Cañón, pc, diapositivas Power Point pizarrón. Realización de una plenaria	Notas del proceso	120 min	
13 Administración del tiempo	Planificar el tiempo, a través de estrategias y recursos en las 6 áreas de la vida cotidiana	Aprenderá las áreas de la vida, y valorará la necesidad del uso racional del tiempo para satisfacer sus necesidades y responsabilidades	Expositiva. Proceso Vivencial individual	Cañón, pc, diapositivas Power Point, pizarrón. Realización de una plenaria	Notas Ejercicio Personal y grupal	120 min	
14 Reuniones efectivas de Trabajo	Enumerar los elementos básicos para realizar reuniones, efectivas, dinámicas y exitosas.	Aprenderá a planificar una reunión, a partir de una agenda temática, para análisis de resultados y propuestas de mejora.	Expositiva simulación de caso	Cañón, pc, diapositivas Power Point, pizarrón Vivencial	Notas del ejercicio	120 min	

Contenido/tema	Objetivo	Actividad Enseñanza-aprendizaje	Técnicas didácticas	Recursos didácticos	Evaluación	Tiempo
15 Herramientas de Control	Mostrar las herramientas básicas para que identifiquen sus indicadores de desempeño, según su puesto de trabajo	Aprenderá lo que son los indicadores de desempeño de forma sencilla para medir el logro de metas según su puesto de trabajo.	Expositiva simulación de caso	Cañón, pc, diapositivas Power Point, pizarrón, Revisión de caso	Notas del ejercicio	120 min
16 Retroalimentación	Comparar el antes y ahora, de las aportaciones del participante a través de sus fortalezas y áreas de oportunidad.	Ampliará y aplicará la información para fortalecer sus capacidades, habilidades a partir de la retroinformación	Vivencial Individual	Revisión Individual	Notas y resultados obtenidos a lo largo del curso	60 min

Fase I Ejecución y resultados del programa de capacitación

Para medir los resultados de la ejecución del programa de capacitación se tomaron los siguientes indicadores cualitativos y cuantitativos que permitieron la comparación de los objetivos planeados y el desempeño alcanzado.

El porcentaje obtenido del registro de asistencia a la capacitación que muestra la asistencia del personal, el análisis de este cuadro expone los resultados de la Primera Fase.

Fase I

Asistencia del grupo a las sesiones de capacitación Fase I	92% de asistencia: MUY BUENO si se considera que fue voluntaria, por las mismas condiciones de clima laboral detectadas en el Diagnóstico.
Participación del grupo	Muy buena
Actitudes de resistencia durante el curso	Jefatura de Estación, vendedor, jefe de turno, vendedor, despachador, chofer, asistente, personal de almacén.
Razones de inasistencias al curso	El personal de ventas fue requerido constantemente durante el curso por la Dirección General. Personal de almacén que fue requerido por el jefe de Almacén 5 Situación que resolvió con oportunidad.
Personas que requieren de apoyo y asesoría, así como un plan de acción para resolver conflictos personales por interferir en sus actividades laborales y de impacto negativo en el sistema organizacional.	Jefe de estación, ventas, asistente, almacén, jefe de turno, despachador, vendedor, jefe de turno chofer.
Actitudes de incongruencia	Jefe de estación. Intimidó al personal bajo su cargo de castigo si continuaban asistiendo a las sesiones de grupo, situación que se atendió en su momento.
La sesión 8 se reprogramó	Era necesario que asistieran los más para cumplir con el objetivo.
Elementos de cohesión de grupo	Las áreas de Crédito y cobranza y facturación, vivían tensión con agresión con el personal de ventas. El liderazgo del área de Recursos Humanos, así como las jefaturas estaban rebasados.

Liderazgos informales y formales negativos.	Jefatura de almacén 5, vendedor. Jefe de turno, vendedor. Chofer, asistente de almacén.
Factores de agresión	El liderazgo con agresión que ejerce la Dirección General con los líderes informales. Resuelta.
Personal que será asignado como responsable, coordinador y líder durante la segunda etapa de la ejecución de la capacitación	Responsable: Asistente de Dirección Coordinadora: Facturación. Líder. Recursos humanos.
Personas seleccionadas por el personal para integrar el equipo de auditores	Jefe de turno, R. humanos, facturación, vendedor, despachador. Almacén, administración.
Atención personalizada a casos de resistencia con avance	Jefatura de Estación, vendedor, jefe de turno. Vendedor, despachador, chofer, asistente de almacén
Personal que se separó de la organización	Jefe de turno
Personal que requirió la intervención de la dirección general, por su resistencia	Jefe de estación y retroalimentación favorable

Tabla 5. Indicadores cuantitativos, de evidencia del objetivo logrado **Fase I**

Fase II: Diseño y ejecución. Metodología de Mejora.

Para consolidar los objetivos alcanzados durante la ejecución de la **fase I**, y dar continuidad al plan de intervención, a través de la capacitación cuyos contenidos programáticos, técnicas, procesos y herramientas fueron diseñadas para lograr un aprendizaje duradero y a largo plazo, se recurrió al diseño y ejecución de la aplicación de la Metodología de Mejora denominada 5S, una herramienta cuyo entrenamiento tuvo como finalidad aportar valor agregado a los colaboradores, a los clientes, y proveedores de **La empresa**, a través de transformar la imagen física, las formas de laborar y otorgar el servicio al cliente interno y externo.

La metodología de 5s es aplicada en forma constante en esta forma de intervenir a las organizaciones, que inicio en el año 1992, como parte de la capacitación para implementar el Sistema de Calidad Clase Mundial en una empresa de 750 trabajadores directos e indirectos.

Es una metodología de origen japonés, que integra hábitos de orden, organización y limpieza en personas, procesos y procedimientos, para consolidar los resultados obtenidos de la aplicación de esta forma de intervención organizacional. Las 5S son introyectadas como un valor personal, laboral que trasciende a lo familiar y social.

La metodología de Mejora, son 5 pasos para hacer de las personas y las instalaciones, un lugar confortable, para la estancia, con espacios físicos agradables a la vista y a la convivencia diaria.

Objetivo de la Metodología 5S

Mejorar las condiciones de trabajo por medio de la organización orden y limpieza del espacio, los insumos y las herramientas de trabajo, para mejorar el clima laboral, la seguridad, la motivación y automotivación de todos los colaboradores, contribuyendo a la eficiencia, calidad y competitividad de toda **La Empresa**

De acuerdo a Francisco, (2005) estos conceptos, que conforman, la metodología de 5S, para su denominación y ejecución, significan:

- 1ª Ordenar, quitar lo que no sirve, o no funciona.
- 2ª Organizar, un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar.
- 3ª Limpiar, limpieza, ausencia de basura en todas las áreas.
- 4ª Bienestar, el lugar y las personas adoptan los hábitos del orden, la organización y la limpieza.
- 5ª Uniformidad, el hábito hace que se adopte el método como una práctica sostenida.

Planeación

Acciones:

1. Selección del equipo de auditores y responsables del programa.
2. Capacitación del equipo de auditores.
3. Se documentaron las responsabilidades del equipo de trabajo de los auditores y se oficializaron.
4. Se elaboraron las funciones del coordinador, responsable y líder del equipo de trabajo de auditores y se oficializaron.
5. Se establecieron lineamientos para elaborar y publicar, los comunicados del arranque oficial de las auditorías y del proceso de distribución, del sorteo para las auditorías.
6. Documentos y recursos materiales como: manuales de procedimientos, descriptivos de puesto, reglamento de trabajo, para personalizar los formatos de auditoría.
7. Se diseño el plan de capacitación para el equipo de auditores. (Ver tabla 2-5 págs. 110-114)
8. Nombramientos, y arranque oficial del programa.
9. Distribución y asignación de áreas físicas, lugar de trabajo, áreas de responsabilidad, áreas comunes.
10. Elaboración y entrega de formatos de auditoría.
11. Sorteo, auditores-auditados, al azar, en forma semanal, quincenal y mensual.

- 12. Aplicación de auditorías, revisión y publicación de resultados.
- 13. Retroalimentación.

Diagrama de bloque Fase II Metodología de Mejora

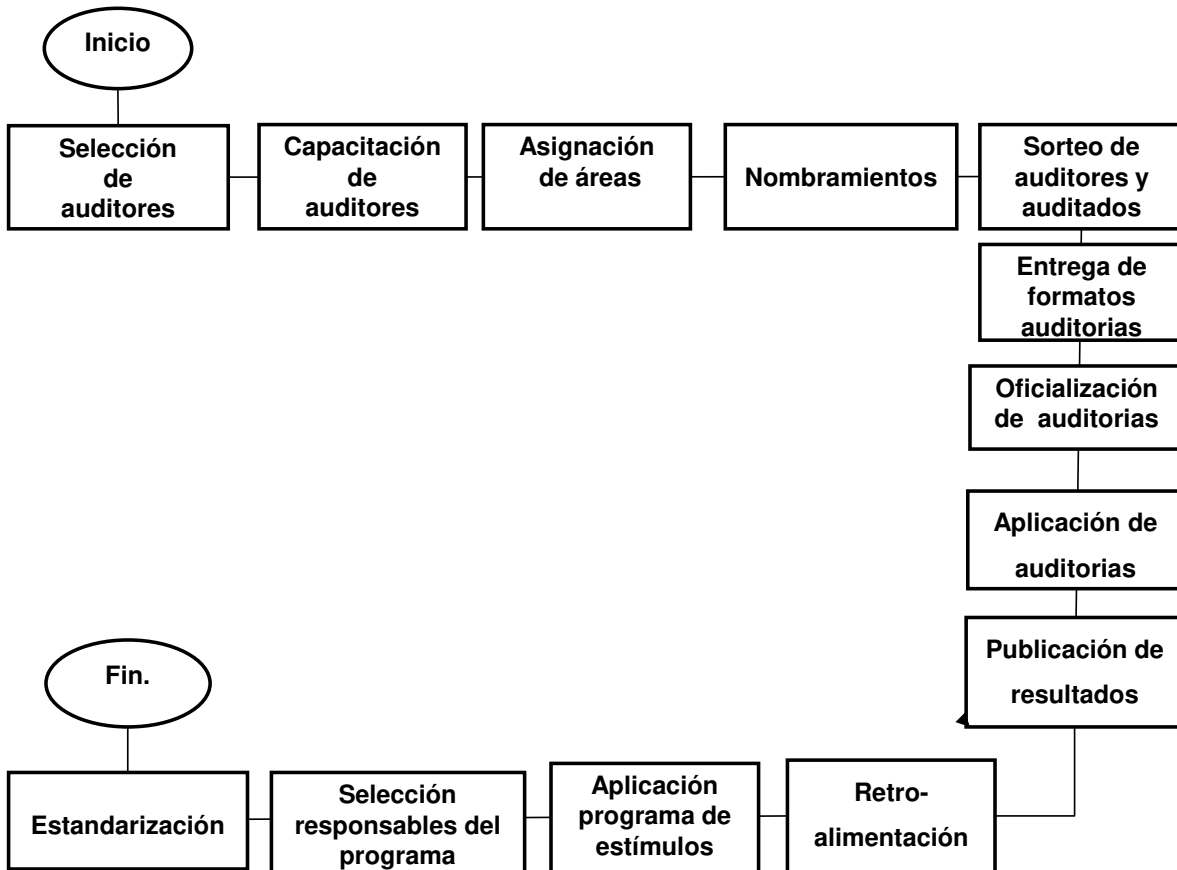


Fig. 4. Representación gráfica del proceso de capacitación Fase II

Programa de actividades Fase II Metodología 5S

Metodología 5ss.	Mar 2014	Abril 2014	Mayo 2014.	Jun. 2014	Jul. 2014	Agost. 2014	Sept. 2014	Oct. 2014	Nov. 2014	Dic. 2014
Selección de auditores.	R 12									
Capacitación de auditorías	14 Teórico.	1 y 2 Pract	.							
Práctica	17,18									
Sorteo		2	3	1	1	2	1	1	1	
Arranque oficial de Auditorías		3								
Auditorías		3 4 Aud.	4 Audit.	2 Audit.	Organizar	2 Audit.	2 Audit.	.	2 Audit.	2 Audit.
Reunión equipo de trabajo										
Publicación de resultados.		≥	5	7	5	9	6	11	8	
Premiación.										

Tabla 6. Organización de actividades, con plazos reales/estimados.

Ejecución del programa Metodología de 5S

Lineamientos

1. La selección de auditores fue evaluada por Psicología, Jefatura de Recursos Humanos y la Dirección General a través del análisis de las propuestas.
3. Las tres primeras auditorías fueron aplicadas por el área de Psicología previo aviso de realización.
4. Las auditorías se aplicaron a todo el personal sin excepciones.
5. La elaboración del formato de auditoría, procedimientos nuevos o modificaciones de los mismos, así como el análisis de puestos, fueron responsabilidad del área de Recursos Humanos, con la asesoría de Psicología.
(Ver anexo 5 pág. 113)

Modificaciones a la etapa de ejecución

1. Cambios en los formatos en la 5ª auditoría, para apearse, a las funciones del puesto.
2. Cambio de auditores en el mes de julio.

3. Solo se dio una incidencia en el área de ventas con un auditado.
4. Los meses de junio, julio, agosto y septiembre, requirieron de una auditoría, en el mes de octubre no se realizó ninguna, retomándose la aplicación de auditorías, en el mes de noviembre sin problema.
5. Modificación en las fechas de reunión de equipo de trabajo.
6. Recursos Humanos tardó en el mes de junio y julio dos días para publicar resultados, debido a auditoría por parte de PEMEX.
7. Los casos de resistencia a ser auditados se canalizaron con oportunidad.

En el mes de abril 2014, concluida la Fase I e iniciada la fase de auditorías, se llevó a cabo la contratación de 8 personas, quienes recibieron por parte de los jefes de turno el curso de inducción, con la nueva filosofía laboral, previo al inicio de sus actividades de los nuevos colaboradores, este trabajo fue apoyado tanto por Recursos Humanos como por Psicología.

Puede visualizarse en el concentrado de auditorías, con los promedios alcanzados por estas personas. Aquí está la evidencia objetiva de cómo impacta el clima laboral positivo y la influencia del grupo para que los nuevos elementos externen sin mayor problema, las nuevas formas de laborar.

Evaluación de la Fase II Metodología de Mejora

Recursos estimados	Recursos reales	Aprendizaje %	Cambio al plan	Desviaciones
36 auditorías realizadas	16	44%	4 planeadas. 1 ejecutada	Director sufre incidente
8 auditores de 10	19	80 %	Responsables de área con resistencia, se aplican	Necesario
9 meses de evaluaciones	8 meses	88%	Octubre sin auditorías, se aprovecha cambio de oficinas	Reanudación exitosa de evaluaciones
Un solo formato	Cambio	En proceso	Formato personalizado	Necesario

Tabla 7. Indicadores cuantitativos, evidencia objetiva del objetivo logrado Fase II.

Resultados de auditorías. Aplicación de la Metodología de 5S

Concentrado de calificaciones de auditorias

No auditoría	Concentrado de calificaciones de auditorias																Prom.	Total, A	1a Prem	2a Prem		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16						
	abr-14				may-14				jun-14	jul 14	ago-14	sep-14	nov-14		dic-14							
Mes	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	1a	1a	1a	1a	1a	2a	1a	2a	Individ.					
Área. Admón.																						
1	Persona 27	9	0	8.75	8.75	9.50	9.75	10	9.75	9.25	9.25	0	0	9.25	9.25	9.25	0	9.31	12	2o		
2	Persona 10	8.25	8.75	8	8.75	0	9	9.5	9.25	0	9.5	9.5	9.25	8.75	9.25	9.25	10	9.06	15			
3	Persona 25	8.75	0	8.75	9.5	8.25	7.5	9.25	8.5	8.5	8.75	9.5	9	8.75	9	9	9.25	8.81	15			
4	Persona 34	Nuevo Ingreso											9.25	9.25	10	10	9.63	4	1o	2o	1o	
5	Persona 26	9.5	0	9	9.25	9.5	9.75	9.75	9.75	9	9	9.25	9.25	0	8.75	8.5	8.75	9.21	14	3o		
6	Persona 14	5.75	7	6.75	8.25	8.5	8.75	8.75	8.5	0	8.65	8.5	9.75	5.75	7.75	8.25	9	8.06	15			
7	Persona 6	0	8.5	8	8.5	7.5	7.5	8	7.5	8.25	8.75	0.25	10	8.25	8.75	9	0	8.41	14			
8	Persona 7	9.25	8.75	0	0	8.5	8.5	9	8.5	8.5	0	0	9.25	8.75	8.75	8.75	9	8.75	12			
9	Persona 18	0	8.5	8.5	8.75	8.5	8.25	9	9	9	9	9.25	9.5	8.7	9	9.25	10	8.95	15			
																		80.19	116			
																		Prom	8.91			
Área. Lubrimarc																						
10	Persona 31	8.5	0	0	9.5	8.75	8.5	9	8.25	8.75	8.5	9	8.25	8.5	8.75	9	9.25	8.8	15			
11	Persona 32	8.75	8.75	9	8.25	9.5	9.5	9.5	9.5	8	9	8	8.75	9.25	10	9	0	9.69	14	1o	1o	
12	Persona 28	5.5	5	5.75	8	8.75	9.25	9.25	9.25	0	0	9.25	9.75	8.25	0	9	9	8.15	13			
13	Persona 35	7	7.75	7	6.25	9	9	9	9	8.75	8.75	9.5	0	7.5	8.25	10	9	8.28	14			
14	Persona 8	8.75	7.25	8	8	8.25	8.25	8.25	8.25	0	0	5.25	0	7.5	0	9.25	10	8.15	13			
15	Persona 12	8.5	7.25	7.75	7.5	9.25	9	9	9	8.5	9.25	9	8.5	10	10	10	10	8.9	16	3o		
16	Persona 13	8.75	9	8.5	9.25	9.5	9.5	10	8.75	8	9	9	9	8.75	8.25	9	9.25	9.09	16	2o		
																		61.06	101			
																		Prom	8.72		2o	

Área. Logística																					
17	Persona 17	8	5.75	5.75	7	8.75	8.75	8.75	9	8.5	9.5	9.25	8	7.75	8.75	0	9.25	8.11	15		
18	Persona 36	7.75	7.5	7.5	8	8	8	8	0	8	9.25	9.75	0	8.75	8.25	9.25	9	8.43	15	3o	
19	Persona 15	7	9	9	9.25	9.25	9.25	8.75	8.75	9.25	9.25	9.25	9	10	0	0	0	9	13		
20	Persona 16	9	0	9.25	9.25	9	9.25	8.5	8.5	7.75	9	8.75	8.5	9	9.25	9	9	8.86	15	1o	
21	Persona 37	8	8.5	8	8.75	8.75	8.75	8.75	9	9.75	0	9	8.5	9.25	9.25	9.5	0	8.83	14	2o	
																		43.23	72		
																		Prom	8.64		3º
E. de Servicio																					
22	Persona 38	Nuevo Ingreso											10	8.75	9.25	0	9.33	3	2o		
23	Persona 39	0	0	0	7.5	8	8	9	8.75	9	8.75	7.25	6.75	8.5	9.25	9.25	0	8.33	12		
24	Persona 40	8.75	8.25	8.25	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9	10	10	9	9.25	0	9.25	9.25	15		
25	Persona 21	8	8.25	9	9	9	8.75	9.5	9.5	9.75	8.75	6.25	3.5	10	8	8.5	9	8.42	16		
26	Persona 1	8	7.5	8.75	7.5	7.5	8	8	8.75	8.75	0	9.25	9	9	9	9.25	0	8.44	14		
27	Persona 20	7	0	0	7	8	9	0	8.75	5.75	7.75	7.25	6.25	9.25	8.75	9.25	7.75	7.9	13		
28	Persona 41	0	9	8	8	8.75	8.75	8.75	9	10	9.25	9.75	10	10	10	0	10	9.23	14		
29	Persona 2	8	5	8	9	7.5	6	6	9	7.75	9	9.25	8.75	0	8.75	10	10	8.13	15		
30	Persona 42	7	7.5	6.25	10	7	7	8.25	8.25	0	0	7.75	8	8.25	9	10	0	8.01	13		
31	Persona 4	9	9	8.75	10	8	8.5	8.75	9.25	9	9.5	10	10	8	9.25	9.25	10	9.14	16		
32	Persona 22	8.25	9.5	9.5	0	9	0	8.5	9.5	7.75	9.25	9.5	10	0.75	0	0	10	9.19	13		
33	Persona 43	0	0	0	9.5	Baja- reingreso				8.25	9	10	9.25	9.25	9.25	9.25	10	9.3	9		
34	Persona 5	7.5	8.25	9.5	9.25	9.25	9.75	9.75	9.75	9.5	9.5	9.5	9.5	0	8.25	8.25	9.25	9.18	15		
35	Persona 19	8.25	9	0	9.75	9	9.25	9.5	9.75	10	9.5	9.5	10	8	9	10	10	9.36	15	1o 3º	
36	Persona 23	10	9.75	10	8.25	9.5	8.25	8.25	8.25	8.75	8.25	9.25	9	10	9	10	8.5	9.12	16	3o	
37	Persona 44	0	0	7.75	8.75	0	8.25	8	8	7.75	7.5	7	6.5	7.75	8.75	9	9	7.92	13		
38	Persona 45	7.25	0	8.5	8.5	7.25	7.5	8	8.75	10	9	9	8.75	0	9	10	10	8.67	14		
39	Persona 24	7.75	0	8.5	8.75	8	8	8	8.25	9.5	9.5	9.5	9.25	8.5	10	10	10	8.9	15		
40	Persona 46	0	7	9.25	9.25	8.75	8.75	8.75	9.25	0	0	8.25	9	10	10	10	10	9.09	13		

41	Persona 3	9	9.5	9	9.25	8.25	9.25	9	9.25	7.5	9	8.25	8.25	0	0	9.25	9.25	8.87	13		
42	Persona 9	0	0	0	0	9.5	Incapacidad					6.5	7.75	8	0	0	0	7.93	4		
43	Persona 33	9	8.75	0	9	9	9	9	9	0	0	8.25	9	9	8.75	9	10	8.98	13		
44	Persona 30	0	7	8.75	9.75	0	0	9	9.5	9.5	9	9.25	9.25	8.5	8.75	9	9.25	8.96	13		
45	Persona 29	8	9.75	10	0	9.75	9.5	9.5	10	9.5	9.25	9.5	9	8.75	8.75	9.25	9.25	9.31	15	3o	
46	Persona 11	4.25	5.75	Baja vol. Reingreso										7	5.75	10	6.5	6.54	6		
47	Persona 47	Baja																217.5	318		
Prom																		8.05			

Resultados de auditorías

Concentrado de calificaciones de auditorías

No auditoría	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Prom.	Total, A	1a Prem	2a Prem
		abr-14				may-14				jun-14	jul 14	ago-14	sep-14	nov-14		dic-14					
		1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	1a	1a	1a	1a	1a	2a	1a	2a				
Área. Admón.																					
1	Persona 27	9	0	8.75	8.75	9.50	9.75	10	9.75	9.25	9.25	0	0	9.25	9.25	9.25	0	9.31	12	2o	
2	Persona 10	8.25	8.75	8	8.75	0	9	9.5	9.25	0	9.5	9.5	9.25	8.75	9.25	9.25	10	9.06	15		
3	Persona 25	8.75	0	8.75	9.5	8.25	7.5	9.25	8.5	8.5	8.75	9.5	9	8.75	9	9	9.25	8.81	15		
4	Persona 34	Nuevo Ingreso												9.25	9.25	10	10	9.63	4	1o 2o	1o
5	Persona 26	9.5	0	9	9.25	9.5	9.75	9.75	9.75	9	9	9.25	9.25	0	8.75	8.5	8.75	9.21	14	3o	
6	Persona 14	5.75	7	6.75	8.25	8.5	8.75	8.75	8.5	0	8.65	8.5	9.75	5.75	7.75	8.25	9	8.06	15		
7	Persona 6	0	8.5	8	8.5	7.5	7.5	8	7.5	8.25	8.75	0.25	10	8.25	8.75	9	0	8.41	14		
8	Persona 7	9.25	8.75	0	0	8.5	8.5	9	8.5	8.5	0	0	9.25	8.75	8.75	8.75	9	8.75	12		
9	Persona 18	0	8.5	8.5	8.75	8.5	8.25	9	9	9	9	9.25	9.5	8.7	9	9.25	10	8.95	15		
Prom																		80.19	116		
Prom																		8.91			
Área. Lubrimarc																					

10	Persona 31	8.5	0	0	9.5	8.75	8.5	9	8.25	8.75	8.5	9	8.25	8.5	8.75	9	9.25	8.8	15		
11	Persona 32	8.75	8.75	9	8.25	9.5	9.5	9.5	9.5	8	9	8	8.75	9.25	10	9	0	9.69	14	1o 1o	
12	Persona 28	5.5	5	5.75	8	8.75	9.25	9.25	9.25	0	0	9.25	9.75	8.25	0	9	9	8.15	13		
13	Persona 35	7	7.75	7	6.25	9	9	9	9	8.75	8.75	9.5	0	7.5	8.25	10	9	8.28	14		
14	Persona 8	8.75	7.25	8	8	8.25	8.25	8.25	8.25	0	0	5.25	0	7.5	0	9.25	10	8.15	13		
15	Persona 12	8.5	7.25	7.75	7.5	9.25	9	9	9	8.5	9.25	9	8.5	10	10	10	10	8.9	16	3o	
16	Persona 13	8.75	9	8.5	9.25	9.5	9.5	10	8.75	8	9	9	9	8.75	8.25	9	9.25	9.09	16	2o	
																		61.06	101		
																		Prom	8.72		2o
Área. Logística																					
17	Persona 17	8	5.75	5.75	7	8.75	8.75	8.75	9	8.5	9.5	9.25	8	7.75	8.75	0	9.25	8.11	15		
18	Persona 36	7.75	7.5	7.5	8	8	8	8	0	8	9.25	9.75	0	8.75	8.25	9.25	9	8.43	15	3o	
19	Persona 15	7	9	9	9.25	9.25	9.25	8.75	8.75	9.25	9.25	9.25	9	10	0	0	0	9	13		
20	Persona 16	9	0	9.25	9.25	9	9.25	8.5	8.5	7.75	9	8.75	8.5	9	9.25	9	9	8.86	15	1o	
21	Persona 37	8	8.5	8	8.75	8.75	8.75	8.75	9	9.75	0	9	8.5	9.25	9.25	9.5	0	8.83	14	2o	
																		43.23	72		
																		Prom	8.64		3o
E. de Servicio																					
22	Persona 38	Nuevo Ingreso											10	8.75	9.25	0	9.33	3	2o		
23	Persona 39	0	0	0	7.5	8	8	9	8.75	9	8.75	7.25	6.75	8.5	9.25	9.25	0	8.33	12		
24	Persona 40	8.75	8.25	8.25	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9	10	10	9	9.25	0	9.25	9.25	15		
25	Persona 21	8	8.25	9	9	9	8.75	9.5	9.5	9.75	8.75	6.25	3.5	10	8	8.5	9	8.42	16		
26	Persona 1	8	7.5	8.75	7.5	7.5	8	8	8.75	8.75	0	9.25	9	9	9	9.25	0	8.44	14		
27	Persona 20	7	0	0	7	8	9	0	8.75	5.75	7.75	7.25	6.25	9.25	8.75	9.25	7.75	7.9	13		
28	Persona 41	0	9	8	8	8.75	8.75	8.75	9	10	9.25	9.75	10	10	10	0	10	9.23	14		
29	Persona 2	8	5	8	9	7.5	6	6	9	7.75	9	9.25	8.75	0	8.75	10	10	8.13	15		
30	Persona 42	7	7.5	6.25	10	7	7	8.25	8.25	0	0	7.75	8	8.25	9	10	0	8.01	13		
31	Persona 4	9	9	8.75	10	8	8.5	8.75	9.25	9	9.5	10	10	8	9.25	9.25	10	9.14	16		
32	Persona 22	8.25	9.5	9.5	0	9	0	8.5	9.5	7.75	9.25	9.5	10	0.75	0	0	10	9.19	13		

33	Persona 43	0	0	0	9.5	Baja- reingreso				8.25	9	10	9.25	9.25	9.25	9.25	10	9.3	9			
34	Persona 5	7.5	8.25	9.5	9.25	9.25	9.75	9.75	9.75	9.5	9.5	9.5	9.5	0	8.25	8.25	9.25	9.18	15			
35	Persona 19	8.25	9	0	9.75	9	9.25	9.5	9.75	10	9.5	9.5	10	8	9	10	10	9.36	15	1o 3º		
36	Persona 23	10	9.75	10	8.25	9.5	8.25	8.25	8.25	8.75	8.25	9.25	9	10	9	10	8.5	9.12	16		3o	
37	Persona 44	0	0	7.75	8.75	0	8.25	8	8	7.75	7.5	7	6.5	7.75	8.75	9	9	7.92	13			
38	Persona 45	7.25	0	8.5	8.5	7.25	7.5	8	8.75	10	9	9	8.75	0	9	10	10	8.67	14			
39	Persona 24	7.75	0	8.5	8.75	8	8	8	8.25	9.5	9.5	9.5	9.25	8.5	10	10	10	8.9	15			
40	Persona 46	0	7	9.25	9.25	8.75	8.75	8.75	9.25	0	0	8.25	9	10	10	10	10	9.09	13			
41	Persona 3	9	9.5	9	9.25	8.25	9.25	9	9.25	7.5	9	8.25	8.25	0	0	9.25	9.25	8.87	13			
42	Persona 9	0	0	0	0	9.5	Incapacidad					6.5	7.75	8	0	0	0	0	7.93	4		
43	Persona 33	9	8.75	0	9	9	9	9	9	0	0	8.25	9	9	8.75	9	10	8.98	13			
44	Persona 30	0	7	8.75	9.75	0	0	9	9.5	9.5	9	9.25	9.25	8.5	8.75	9	9.25	8.96	13			
45	Persona 29	8	9.75	10	0	9.75	9.5	9.5	10	9.5	9.25	9.5	9	8.75	8.75	9.25	9.25	9.31	15	3o		
46	Persona 11	4.25	5.75	Baja vol. Reingreso										7	5.75	10	6.5	6.54	6			
47	Persona 47	Baja																217.5	318			
																	Prom	8.05				

Tabla 8. Concentrado general de calificaciones, individuales, área, y lugares obtenidos

Los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología de mejora, pudieron apreciarse en la organización y orden físicos de las instalaciones.

La administración observó la actitud positiva del personal y aprovechó el momento para hacer los cambios físicos radicales a las áreas: cambió de lugar físico las áreas de **Lubrimarc** y **Logística** a otras más confortables, en espacio y mobiliario. El personal colaboró con el traslado. Se pudo experimentar el trabajo en equipo, sin importar que las personas cooperarán aun cuando no era su área.

Personalizar los formatos por funciones de puesto, de acuerdo con los manuales de procedimientos, permitió crear hábitos para llevarlos a la práctica, favorablemente. Los cambios al plan original fueron justificados dada la eventualidad impactante del incidente de la Dirección General, el Director General fue secuestrado, y permaneció seis meses en cautiverio, el personal fue investigado por las autoridades judiciales, sin que por ello el personal dejara de aplicarse en las tareas y actividades del proceso.

De hecho, el aplicarse una sola auditoría en los meses de junio, julio, agosto y septiembre, fue el resultado del rápido cambio físico de las instalaciones. La labor de integrar a los colaboradores en un todo funcionó de acuerdo con el Plan.

Fase III: Programa de Incentivos

El plan de intervención en sus **Fases I y II** creó como estaba planeado las condiciones para desarrollar el programa de Incentivos, cuyo objetivo fue dar sostenimiento al Plan de intervención, a través del reconocimiento de las conductas participativas de los colaboradores, para ello se elaboró un plan de reconocimientos con incentivos económicos y sociales. Los reforzadores sociales se proporcionaron a través de la retroalimentación inmediata y constante durante el proceso de instauración de las conductas positivas, aplicarse a los estándares de la metodología de 5S.

Al respecto Chiavenato (2009) refiere a través de la Teoría del equilibrio organizacional con enfoque conductista, que la organización es un sistema, dentro del cual se dan motivos para que las personas cooperen en las actividades laborales, y esos motivos surgen porque los colaboradores reciben alicientes e incentivos. Los conceptos básicos de esta teoría son;

Incentivos; que otorga la organización como pagos, en forma de premios y reconocimientos, elogios, sueldos, salarios entre otros.

Y la utilidad del Incentivo cuyo valor estará de acuerdo a las necesidades de cada individuo, es decir que es la persona quien le adjudica el valor a ese incentivo. (pág. 304).

La experiencia en la ejecución de este modelo de intervención muestra que los reforzadores sociales aunados a los económicos inciden con más fuerza al sostenimiento del comportamiento. El reforzador económico dado por si solo, por ejemplo, por llegar temprano, o a través de vales despensa, sin ningún otro programa, decae, porque el beneficiado termina integrándolo “emocionalmente” a lo que “merece” y a su sueldo.

También Lawler III (1991 en Chiavenato 2009) con su teoría de las Expectativas sostiene en su trabajo sobre motivación, que el dinero presenta poco poder motivacional, dado el espacio largo entre el desempeño y el incentivo (dinero) haciendo una separación entre desempeño y ganancia haciendo el reforzador débil. (pág. 48)

Las formas en que el reforzamiento se programó y se otorgó, tanto socialmente como económicamente, logra la estandarización de la conducta. El enfoque no es, quién es el mejor o quién gana, el enfoque es quien está dispuesto a tomar responsabilidad por lo que le corresponde; además con la disponibilidad objetiva de colaborar para alcanzar objetivos individuales y colectivos, con un encuadre de ganar- ganar.

Metodología del programa de incentivos.

- Se proporciona retroalimentación con reforzamiento social, al auditado y al jefe inmediato para intervenir en área de mejora.
- El área de Psicología proporciona capacitación al auditado con áreas de oportunidad.
- La Administración programa y proporciona, los reconocimientos y estímulos a los mejores resultados de auditados y auditores en una reunión oficial.
- Se organizan visitas a centros de trabajo que apliquen la metodología.

Programa de reforzamiento

Beneficiarios	Conducta	Reforzador	Frec.
Metodología mejora	Área ganadora	Artículos promocionales. Intermitente	Mensual
	Reconocimiento	10% mensual según el sueldo del ganador. Reconocimiento	Trimestral
Auditores	Cumpliendo en número y tiempo.	Salida de capacitación a otras empresas del mismo giro o que apliquen la metodología o sistemas de calidad.	Trimestral
Colaboradores	100 pts.	Bonos despensa, diploma de reconocimiento.	Mensual
Equipo de Trabajo	Área Exitosa	Reconocimiento	Anual.

Tabla 8. Administración y tipo de reforzadores de acuerdo con la ocurrencia de la respuesta

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Al concluir el Plan de Intervención a **La Empresa** desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, con la aplicación de los programas y procesos aplicados de acuerdo a lo planeado, se alcanzaron resultados positivos, esta condición estuvo presente desde que se cruzo el estado de emergencia, razón por la cual en este apartado se expondrá el análisis de los datos obtenidos por las estrategias aplicadas durante todo el proceso.

Es posible mostrar el impacto positivo, de la puesta en marcha de los procesos que integraron el modelo, al encontrar respuesta al problema por medio de la correspondencia entre el Diagnóstico y las tres Fases implementadas para su solución: Fase I integrar al personal de las tres áreas que conforman **La Empresa** a través de la capacitación. Fase II La capacitación e implementación de la metodología de mejora, Fase III La aplicación de auditorías, aunado a un plan de reforzamiento para sostener la intervención a mediano y largo plazo, fundamenta que la Psicología con sus aportaciones teóricas y pragmáticas, logra los objetivos propuestos.

Se modificaron las conductas socio-afectivas del personal, fortaleció las relaciones laborales e interpersonales, como resultado de los programas de capacitación llevados a cabo, cuyos contenidos y procesos proporcionaron las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos personales y organizacionales, al aumentar las ventas y otorgar calidad en el servicio tanto a clientes internos y externos.

Cambió el comportamiento de las personas, pudo observarse, disponibilidad y animo adecuado en la atención a clientes internos como externos, se mostraron lugares de trabajo ordenados, colaboradores aplicando procedimientos al realizar sus actividades, respeto a normas y reglas, disminución de quejas tanto de clientes internos como externos, estas condiciones producto de los resultados obtenidos serán explicados cualitativamente y cuantitativamente mas adelante.

Demostró en forma objetiva, a la totalidad de colaboradores, como las habilidades socio-afectiva positivas, son importantes para la conformación de un clima laboral saludable.

Se planificó y llevó a cabo, el reforzamiento de conductas positivas como medio para sostener la intervención de **La Empresa** a mediano y largo plazo.

A continuación, se hace el análisis de estos resultados, a partir de los datos reflejados en los resultados obtenidos, y que se muestran en el concentrado de calificaciones de las auditorías, describiendo las características de los indicadores alcanzados, y mostrando su impacto organizacional. (Ver tabla 8)

La forma de evaluar los resultados de todos los procesos del modelo de intervención en las fases I, II y III, de manera objetiva es a través del análisis de las auditorías como se planeó.

El total de auditados fue de 753 de abril a diciembre de 2014 y sólo se dejaron de aplicar 68, por estar de incapacidad, en abril había 13 personas con resistencia, otro factor fue el cambio de oficinas y solo 2 por no encontrarse en el lugar de trabajo.

Se consideró promediar número de auditorías ejecutadas en lo individual para obtener promedio, de acuerdo con las condiciones de mantenimiento del lugar de trabajo, y la calificación obtenida en la auditoría.

Al terminar la capacitación los participantes conocieron y manejaron, las herramientas necesarias, para aplicarlas en el ámbito laboral, externando una cultura de cohesión de grupo, trabajo en equipo, con calidad en el trabajo y el servicio, coadyuvando con **La Empresa**, en las acciones para fortalecer las relaciones laborales, y la productividad.

El objetivo se alcanzó en 89% y las variables de los indicadores que integran el 11% están definidos principalmente por el personal con resistencia en el primer mes, y el resto por el impacto sobre el clima de trabajo de lo que vivió la Dirección

General, situación que se corrigió con la aplicación de las medidas acordadas por los responsables del equipo de trabajo de la metodología de mejora.

El comportamiento de los responsables de área resaltados en el cuadro de “refleja la poca constancia de dos de ellos, aspectos que requirió de una intervención, ya que esta situación se detectó desde el diagnóstico.

Las personas 4, 22, 23, eran jefes de turno, en esta etapa la resistencia desaparece, la persona 24 es el jefe de estación, obsérvese los promedios del área de logística en la que más problemática existía.

Hubo 2 bajas, una definitiva y otra con reingreso, el responsable del área de mantenimiento, persona 11, se da de baja por su poco compromiso, reingresa y las auditorías son minuciosas, le costó trabajo admitir que el tiempo de la simulación había desaparecido, en los meses de su ausencia, el mantenimiento mayor fue realizado de forma externa y lo cotidiano fue resuelto por los mismos responsables de área.

En este espacio se detallan los resultados del trabajo realizado, los datos señalados son la evidencia objetiva de la intervención, la información y los datos recopilados, organizados y procesados permiten visualizar la transformación del espacio físico y las personas.

Se toma como indicador de avance las personas auditadas del total de personal, ya que existen en la estación de servicio 11 personas que son “propineros” y solamente se aplican en cuanto al reglamento de servicio al cliente, pero pueden trabajar cuando lo requieren ya que se trata de estudiantes que solamente laboran entre cuatro y seis horas.

En el mes de abril se llevaron a cabo cuatro auditorías, la meta a alcanzar fue que el personal tenía que obtener mínimo una calificación de ocho.

Este análisis va en relación con el número de personas que no se aplicaron, es decir que obtuvieron una calificación de 7, menor de 7 o bien no reunieron los elementos aprobatorios.

El porcentaje de satisfacción en los meses de abril y mayo fue de 72% y se alcanza un máximo de 82%. El número de personas que obtiene una calificación de 7 son de 9 máximos y un mínimo de 4.

Es notoria la reacción de resistencia al cambio. El máximo de reprobados son 5 personas. Personas que reciben retroalimentación y apoyo para mejorar sus resultados.

En los meses de junio, julio, agosto y septiembre es notoria la disminución de personas auditadas, el mínimo de porcentaje fue de 73%, en agosto baja a 58%, en septiembre sube a 78%, aunque las calificaciones menores de siete se reducen a cinco.

El impacto de la situación contingente se refleja en la ausencia de auditorías en el mes de octubre. Sin embargo la recuperación es casi instantánea, ya que los hábitos están en un nivel de entrenamiento satisfactorio y el clima laboral es más propicio para retomarlo, aun cuando no se aplica el programa de incentivos.

En los meses de noviembre y diciembre se hace cambio de auditores y éstos funcionaron con más compromiso, ya que son los mismos responsables de área quienes auditan y son auditados. El personal a quien se le aplican auditorías se va a un porcentaje mínimo de 82% y alcanza un satisfactorio 89 %. Reflejo de las metas alcanzadas según lo planeado.

Otro dato que sobresale del análisis de resultados es lo concerniente a la actuación de los responsables de área, ya que, al proporcionárseles la retroalimentación de sus resultados obtenidos, logran un cambio sustancial.

Dos personas, del área de mantenimiento y ventas respectivamente, terminan por separarse de **La Empresa** sin mayor conflicto, aspecto que sirvió de referencia.

Lo anterior permitió llevar a cabo las reuniones de equipo de trabajo programadas aun sin la presencia de la Dirección General y con resultados satisfactorios. El clima de trabajo se modificó satisfactoriamente en las áreas de facturación y caja, con el área de ventas y administración. Lo sucedido a la Dirección General es un factor más, que influye en la cohesión del personal.

CONCLUSIONES

Realizar el presente trabajo surge como una inquietud de documentar, académicamente, las experiencias de un trabajo pragmático, que recopila las experiencias y da la oportunidad de mostrar que laborar significa pertenecer a un todo, sin importar que las organizaciones sean pequeñas o medianas, públicas o privadas.

Este todo significa que el lugar de trabajo se convierte en un espacio para desarrollar a las personas sin importar su género o posición en la organización; es posible evolucionar a través de un plan, que reúna y haga partícipes a todos y cada uno de los que integran ese organismo, por medio de orientar todo su potencial hacia un mismo objetivo, hacer del espacio, un lugar donde interactúen las relaciones laborales sanas.

El resultado del modelo implementado en las diferentes organizaciones medianas o pequeñas a lo largo de 18 años ha permitido conocer de cerca las características individuales y grupales de las personas en su ámbito laboral y, sostener que su dinámica, en ambos contextos, posee una estructural de comportamientos, que pueden con certeza transformarse, desde el orden y sistematización de la aplicación de procesos, técnicas y herramientas, es posible evolucionar con la aplicación de las mismas, y cruzar de la desintegración a la integración, de romper paradigmas o creencias que limitan el desarrollo de las personas y las organizaciones.

La revisión bibliográfica sustenta en lo teórico, todos y cada uno de los elementos del proceso de implementación del modelo, la recopilación de la información pragmática permite con oportunidad clarificar la frase, “la practica hace al maestro”; sin embargo, esto no es posible al cien por cien, sin este sustento, no puede hablarse de profesionalismo.

El conocimiento de lo que implica la administración de los recursos humanos, conlleva la necesidad de los conocimientos en psicología y viceversa, que importante es conocer los marcos legales, culturales y, sobre todo, conocer históricamente la evolución del concepto factor humano dentro de las organizaciones, en todos los niveles, tanto horizontal como vertical, y analizarlos desde su intra e interrelación, y con detalle de persona a persona.

Hacer que las personas tomen responsabilidad desde la conciencia de qué es lo que hace, cómo lo hace, para qué y para quiénes lo hace, en referencia al plus de sus tareas, actividades y responsabilidades por las que el colaborador fue contratado, este extra que lo involucra como parte activa dentro del modelo, que es reconocida, reforzada, sostenida y con continuidad, que lo hace salir de la monotonía, desde la posición administrativa, alta dirección, o comité y la parte sindical.

La toma de conciencia a través de la constante retroalimentación de cada una de las etapas que integran el plan de intervención, en forma tanto individual como de grupo y al final como equipo, es el punto clave para que el empleador y el colaborador se ubiquen en un mapeo de sus acciones, durante el proceso.

El análisis de resultados obtenidos desde el diagnóstico, la fase I de capacitación para integrar a las personas, la fase II para la aplicación de la metodología de mejora, y la fase III la aplicación del programa de incentivos y reconocimientos, dio la oportunidad de experimentar las transformaciones a partir de su ejecución, con un personal involucrado en los procesos en forma dinámica, que revela a los ojos, en el momento presente, en el que surgen los obstáculos y las formas de cruzarlos.

Los resultados obtenidos exponen también el papel de la capacitación como recurso transformador, para elevar el bienestar de los involucrados por medio de

la productividad y el reconocimiento a sí mismos y hacia los demás, al momento del ofrecimiento del trabajo y el servicio.

El plan de intervención, con la experiencia de sus etapas, hace que la persona haga conciencia de cómo pasa de la desmotivación a la automotivación, de la indiferencia al sentido de pertenencia, del caminar por inercia, con manipulación de un liderazgo no propositivo a la oportunidad de dar salida a liderazgos sanos y bien intencionados.

El plan de intervención evidenció a la Psicología como un área imprescindible para la solución de contingencias.

REFERENCIAS

- Alonso, E. Ocegueda, V., Castro, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbral
- Alles, M. A. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos*. (5ª ed.) Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Arteaga, A. (2000). *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México* (Tesis Maestría en Estudios Latinoamericanos) UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.
- Atehortúa, H. F. (2008). Bustamante, V. E., Valencia, R. J.; *Una sola gestión un solo equipo*. (1ª ed.): Universidad de Antioquia. Colombia. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=15nVyh1Fn6MC&printsec=frontcover>
- Bautista, A. S. (2008). "Habilidades de dirección del servidor público, en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México" (Tesis Doctorado Admón. Pública) UNAM, Facultad de Economía, México.
- Censos Económicos. (2009). *En forma individual o micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*: Censos Económicos.2009 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía; México. INEGI, c2011.
- Connolly, P. (1988). *Productividad y relaciones laborales en la industria de la construcción Vivienda*, Vol. 13, Núm. 1, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Departamento de Sociología, Azcapotzalco, Distrito Federal. México.
- CONOCER Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Recuperado de: <http://www.utt.edu.mx/Conocer/EC0249.pdf>
- Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado de: <http://www.sct.gob.mx/JURE/doc/cpeum.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones*; (9ª ed.) México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*; traducción Pilar Mascaró Sacristán. (7ª ed.) Español México: McGraw-Hill Interamericana.
- Diccionario Real Academia Española. Recuperado de:
<http://del.rae.es/?id=RbkqiJl>
- Ehrlich, M. I. (2002). *Psicología de los trabajos en equipo*. México: Trillas,
- Enciclopedia OIT: (2017). Recuperado de:
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>
- Escalera, M. E. (2007). *Características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de Pymes*. (Tesis Doctorado Administración): Administración Universidad Autónoma de San Luis Potosí. SLP.
- Fastenrath, C. (2008). *El Tercer Sector en México: Que impacto tiene el capital humano en el sector de servicios*. Hamburg Diplomatica Verlag GmbH, Hamburg. Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?id=QSItAQAQBAJ&pg=PA10&dq=el+sector+publico+y+capital+humano+en+mexico&hl>
- Fernández, R. M. (1997). Sánchez, C. J. *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Francisco, R. S. (2005). *Las 5S Orden y Limpieza en el puesto de Trabajo*. España: Fundación Confemetal.
- PEMEX (2015). *Manual de la Franquicia*. Recuperado de:
http://www.ref.pemex.com/files/content/02franquicia/sagli002/sagli002_04c.html
- Goleman, D. I (2016). *El cerebro y la inteligencia emocional*, / Td. Carlos, M. (1ª ed.) Barcelona: Ediciones.
- Gómez G. R. (2007) *Comunicación y cultura Organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?id=z38Yk7daD24C&pg=PA43&dq>
- Grados, E.J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*, México: Trillas

Hernández, Martín, et al., (2017) *La antigüedad de las pequeñas y medianas empresas y su relación con la competitividad*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Universidad de Córdoba. Recuperado de:

<https://www.google.com.mx/search?q=sanguines+2002+permanencia+de+las+pequeñas+y+medianas+empresas&rlz>

Hernández S.R. (2014). Fernández, C., C., Baptista L. P.; colbs., Méndez S. Valencia, C., Mendoza, P: *Metodología de la investigación*: (6ª. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

Larousse. (2009). *Diccionario Enciclopédico* 10ª ed. Ed. Colombia.

Ley Federal del Trabajo. Recuperado de:

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_220618.pdf

Magaña M. Á. (2010), *Estrategia para el establecimiento de estaciones de servicio: un estudio de caso*. (Tesis Maestría) Ingeniería de Sistemas, UNAM, Facultad de Ingeniería. México

Olivares, O. S. (1995) *Comportamiento organizacional: los grupos en el cambio*. Banca y Comercio. México, D.F.

Ostroff F. (1999), Tr. Carril, P. Issa González, E. I. *La organización horizontal: la forma que transformara radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*; México.

Palomo, Ma. T. (2008) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (3ª ed.) España: ESIC:

Porret, G. M. (2006) *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (6ª ed.) Madrid ESIC 2014.

Ríos F. M., Sánchez, J. (1997) *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.

Robbins, Stephen P. (2004) *Comportamiento organizacional*. Tr, Martínez, D.J. (10ª ed.) México: Pearson, Educación. Recuperado de:

https://www.academia.edu/10234365/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_Sтивен_P._Robbins_PDF

- Rey F.S. (2005) *Las 5S: Orden y limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid Fumd. Confemental.
- Rodríguez, E. M. (2004) *Psicología del mexicano en el trabajo*. (2ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Rubio A. y Aragón A. (2002) *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYMES*. En Cuadernos de Gestión, Vol 2, núm. 1 pág. 60
- Sanabria, P, Pablo, P. (2015) *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*: (compilador) Investigación EGOB gestión pública (1ª ed.) Universidad de los Andes. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo Kimpres. Bogotá, D. C., Colombia.
- Silíceo, A.A. (2004) *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ª ed.), México: Limusa
- Silió V. F., Solas, O. (1999) *Nuevas perspectivas en la gestión estratégica de los recursos humanos en organizaciones sanitarias*. Escuela Andaluza de Salud Pública. (Documentos Técnicos EASP; 15) Cartuja, Granada España.
- Sistema Nacional de Competencias CONOCER [El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales \(CONOCER\)](#).
- Tinoco, G. A. Ángeles M. (2014) *El trabajo en las sociedades actuales: condiciones y ambientes laborales salud y vida cotidiana*. Toluca, Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales; México: Porrúa.
- Uribe, P. J. (2016) *Psicología del trabajo: un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad de México*. Universidad Nacional Autónoma de México: El Manual Moderno.
- Urquijo, J. I. 2005. *Teoría de las relaciones industriales de cara al Siglo XXI* (3ª ed.) Caracas Universidad católica Andrés Bello:
- Zarco, M. Rodríguez, A.: Coord., Martín-Quirós, M. Díaz, F. (2008) *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Artículo de periódico y revista

- Arteaga, J.R. (2014, 3 Agosto). Gasolineras mexicanas, la sorpresa en la reforma energética. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/gasolineras-mexicanas-la-sorpresa-en-la-reforma-energetica/>
- Forbes, Revista (2014). Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/gasolineras-mexicanas-la-sorpresa-en-lareforma-energetica/>
- García, E. J. (2015). Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/pemex-ransformaragasolineras.html>
- González, L. (2015). Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/caja-fuerte/2013/12/18/final-lasgasolineras-que-conocemos>
- Torres, M. (2015) Distribución Nuevas Reformas Laborales Regional en la franquicia Pemex El Universal, PEMEX Manual de la Franquicia. Recuperado de: <http://www.ref.pemex.com/octanaje/21regi.htm>
- INEGI (2009) Las medianas y pequeñas empresas Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- INEGI (2007) Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México. SCIAN <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- Sánchez, F. (2006). Ponente Mercado, A., secretario; Cruz, P. Las Relaciones Laborales y su Clasificación; Conforme a La Ley Federal del Trabajo. Tesis: 1.3ª. T. 142 L. Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Tomo XXIV.06. Recuperado de: <https://sjf.scjn.gob.mx/S>

Videos

- Santander R. C. (2015, abril 15) Las 5s Un método de orden, limpieza y disciplina. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=U4tXTZpGfMI>

ANEXOS

CRONOGRAMA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Cronograma

Actividades	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sema4	Sem 5
Análisis de la información a buscar construcción de los instrumentos a emplear					
Aplicación de entrevista, encuesta y guía de observación					
Análisis de la información de registros					
Validación de la información					
Presentación de resultados					

Tabla 1. Programa de recopilación de la información en **La Empresa**.

Especificaciones

En el Almacén Núm. 1 cuando se están realizando las tareas de distribución, por el chofer- repartidor, el vendedor de mostrador, facturación, caja, así como el jefe del almacén, entre las 7:45 y 8:40 a.m.

En Almacén Núm. 2, durante los cambios de turno:

A la entrada del primer turno: 6:00 a.m.

El cambio de turno 1º con turno 2º: de 2:00 a 2:30.

El cambio del 2º con 3º turno: de 9:45 a 10:15.

Para el área administrativa se harán dos registros a la hora de entrada del personal.

La presencia de las observadoras será aleatoria en cuanto a los días.

Las observadoras serán 2 personas del área de Psicología.

GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Conocer las características del clima organizacional de la Empresa.

En nuestro proceso para mejorar la calidad de nuestro servicio y la productividad tus opiniones son de gran valor.

Datos Generales.

Fecha		Sexo		Edad		Área	
Escolaridad					Antigüedad:		

PREGUNTAS:

1. ¿De quién recibes órdenes y supervisión de tu trabajo?
2. ¿Recibiste capacitación para saber la forma de realizar tu trabajo?
3. ¿Conoces cuáles son tus actividades?
4. La comunicación y apoyo entre tu jefe y tú, son...
5. La motivación y reconocimientos otorgados por tu jefe son...
6. El material y equipo que se te proporciona para realizar tu trabajo son...
7. En tu puesto de trabajo te sientes...
8. Recibes apoyo de tus compañeros cuando lo pides...
9. En **La Empresa** te sientes...
10. ¿Qué sugieres para mejorar las condiciones de **La Empresa**?

ENCUESTA DE OPINIÓN

Datos Generales

Fecha:	Sexo	Lugar de Procedencia:
--------	------	-----------------------

Preguntas:

Respuestas:

1. El Servicio que se le proporciona es:	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2. A quien lo atendió lo considera:	Excelente	Bueno	Regular	Malo
3. ¿Qué sugerencias tiene para que le proporcionemos mejor servicio?				

GUÍA DE OBSERVACIÓN

<p style="text-align: center;">Guía de Observación:</p> <p style="text-align: center;">Registro anecdótico</p> <p>Elemento a observar:</p> <p>Lo que hace el personal en sus áreas de trabajo</p> <p>Lo que hace el Supervisor en su recorrido</p> <p>Detección de liderazgos informales</p>	<p style="text-align: center;">Datos del Observador</p>
--	--

MODELO ACTUAL Y MODELO DE REFERENCIA

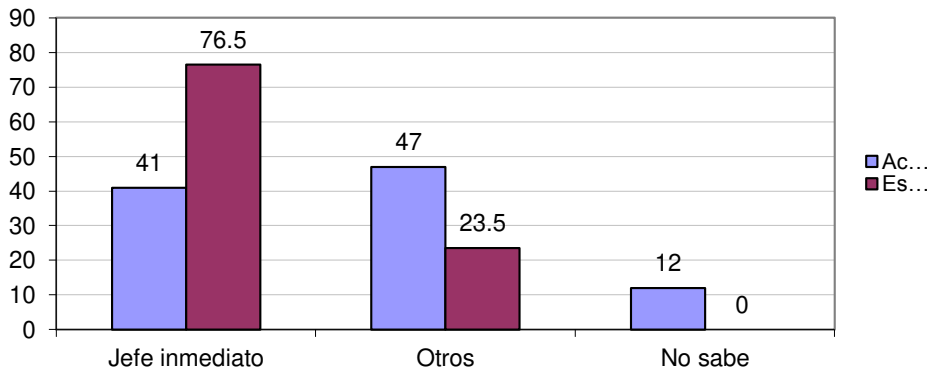


Figura 1. Pregunta Núm. 1. Los colaboradores de La Empresa: Reciben órdenes de:

Figura 2. Pregunta Núm. 2. Conocen sus actividades y recibieron capacitación:

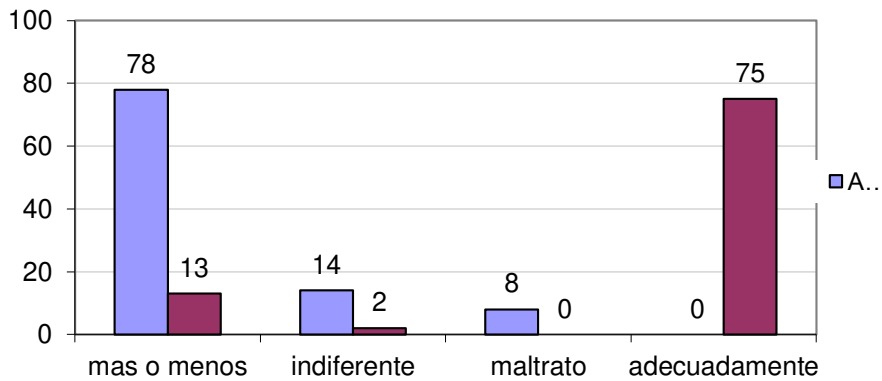


Figura 3. Pregunta Núm. 3. Considera el trato y actitud que recibe de su jefe

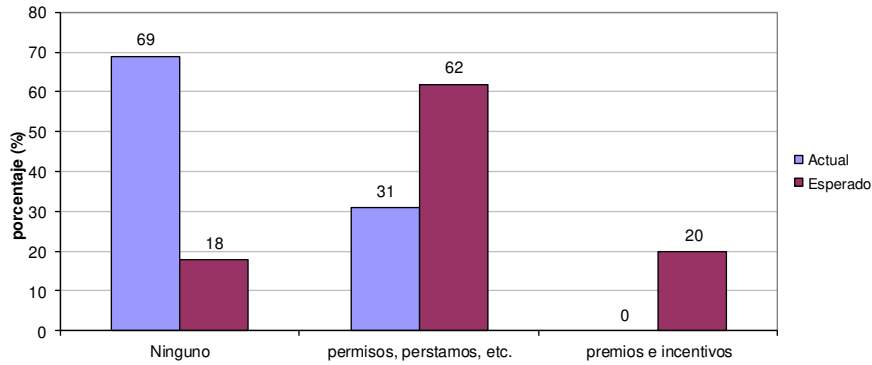


Figura 4. Pregunta Núm. 4. ¿Reciben reconocimientos o estímulos por su trabajo?

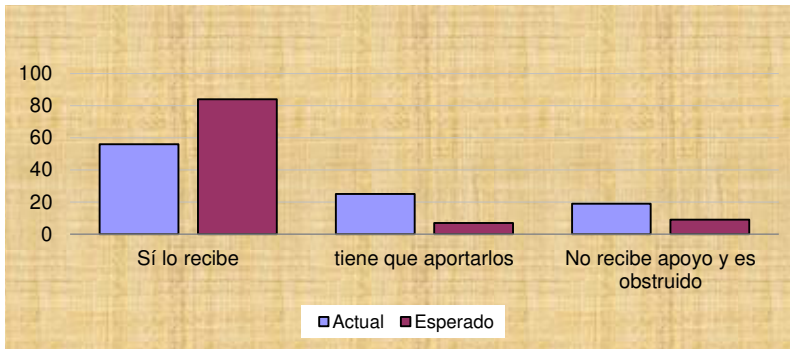


Figura 5. Pregunta No 5. ¿Cuenta con los materiales y herramientas para hacer su trabajo?.

MODELO DE INTERVENCIÓN
Cronograma de actividades. 2013-2014

Actividad /Fecha	Nov. 2013	Dic. 2013	Ene. 2014	Feb. 2014	Mar 2014	Abr 2014	May 2014	Jun 2014	Jul 2014	Ago. 2014	Sep. 2014	Oct. 2014
Capacitación "Integración"												
Selecc/ cap. Auditores												
Aplicación de auditorías												
Programa de Incentivos												
Retroinforma/E estándar												

Tabla 2. Tiempos de los procesos y acciones para la implementación de la intervención a **La Empresa**

Anexo 3. Formato de acuerdo

Por la **EMPRESA GRUPO SSO S.A. de C.V. en sus tres áreas: Estación de Servicio, Lubrimarc y Logística**, en su carácter de consultante y Psicología Ma. Alejandra Mireles Martínez, tienen a bien acordar la relación de servicio de Psicología denominado “INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, MODELO DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LAS RELACIONES LABORALES Y LA PRODUCTIVIDAD”, bajo las siguientes

CLAÚSULAS

Primera: Solicitud. - El consultante desea contratar los servicios de Psicología para el desarrollo e implantación de la intervención del proyecto, “INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, MODELO DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LAS RELACIONES LABORALES Y LA PRODUCTIVIDAD” en toda la organización.

Segunda: Objeto. - Psicología se compromete a proporcionar al consultante, los servicios en forma personal para el desarrollo e implantación, del proyecto “INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, MODELO DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LAS RELACIONES LABORALES Y LA PRODUCTIVIDAD”

Tercera: Del Proyecto. - Desarrollo y ejecución. - Ambas partes convienen que los tiempos, responsables y logros a alcanzar que se estipulen en el cronograma de actividades anexo, podrá ser modificado por acuerdo de ambas partes.

Cuarta: De los Servicios. - Psicología se compromete a dedicar 98 horas/servicio dentro de las instalaciones del consultante, distribuidas de acuerdo con las necesidades acordadas con los responsables de área, representantes de sindicato, líderes de proyecto y al programa anexo de este acuerdo.

Quinta: Costo del Programa. Psicología acepta efectuar los servicios anteriormente descritos y el consultante se obliga a pagar la cantidad incluido al valor agregado.

Sexta: Forma de Pago. - La cantidad referida en la cláusula anterior, será pagada a nombre de Psicología Ma. Alejandra Mireles Martínez en forma semanal, dentro del primer día de cada semana.
Previo intercambio de factura electrónica.

La vigencia de este acuerdo será del 1º de septiembre de 2013 hasta el 31 mayo de 2014

Propuesta económica capacitación

Tiempo de Capacitación	58 sesiones de 2h c/u. Total 116h/hombre por 47 trabajadores	
Capacitación	Costo por hora. \$ más IVA	
Material	En promedio por sesión	
Infraestructura	Equipamiento de salón	
Visita a otra empresa auditores	Alquiler de autobús, refrigerios, etc.	
Visita a otra empresa personal	Alquiler de autobús, refrigerios, etc.	
Tabla 3		
Total		

Recursos a utilizar

Humanos	Materiales	Financieros
Personal que integra La Empresa . En su totalidad. 2 horas por sesión 36 personas.	Aula, sillas, cañón, pantalla, pc, pizarrón, hojas blancas tamaño carta, lápices, colores, tijeras, marcadores, plumas, etiquetas p/nombres, videocámara/teléfono, cables p/ conexión, bocinas, conexión eléctrica	Pagos semanales para el área de Psicología
Jefatura de Recursos Humanos, control de documentos.	Listas de asistencia, memorandos, avisos, oficios, firmas de oficios, trámites internos en general, externos para las visitas, Organización de actividades, y los no previstos durante el proceso.	Envío de factura electrónica
Jefatura de mantenimiento logística de aparatos y herramientas	Papelería, lápices, fólder, tijeras, regla, crayolas, marcadores.	Cheque al área de Psicología
Responsable de sistemas, mantenimiento y manejo de equipo de cómputo.	Cuadernos, fotocopias, formatos	
1 responsable de programa 5Ss 1 coordinador de programa 5Ss 10 auditores 5Ss 1 líder de auditores 3 psicología	Paliacates, cuerda, pañuelos desechables.	
Dirección general y Jefaturas de área, sesiones directivas,		

Tabla 4. Descripción de recursos; humanos, materiales y financieros

Diagrama de Flujo Capacitación

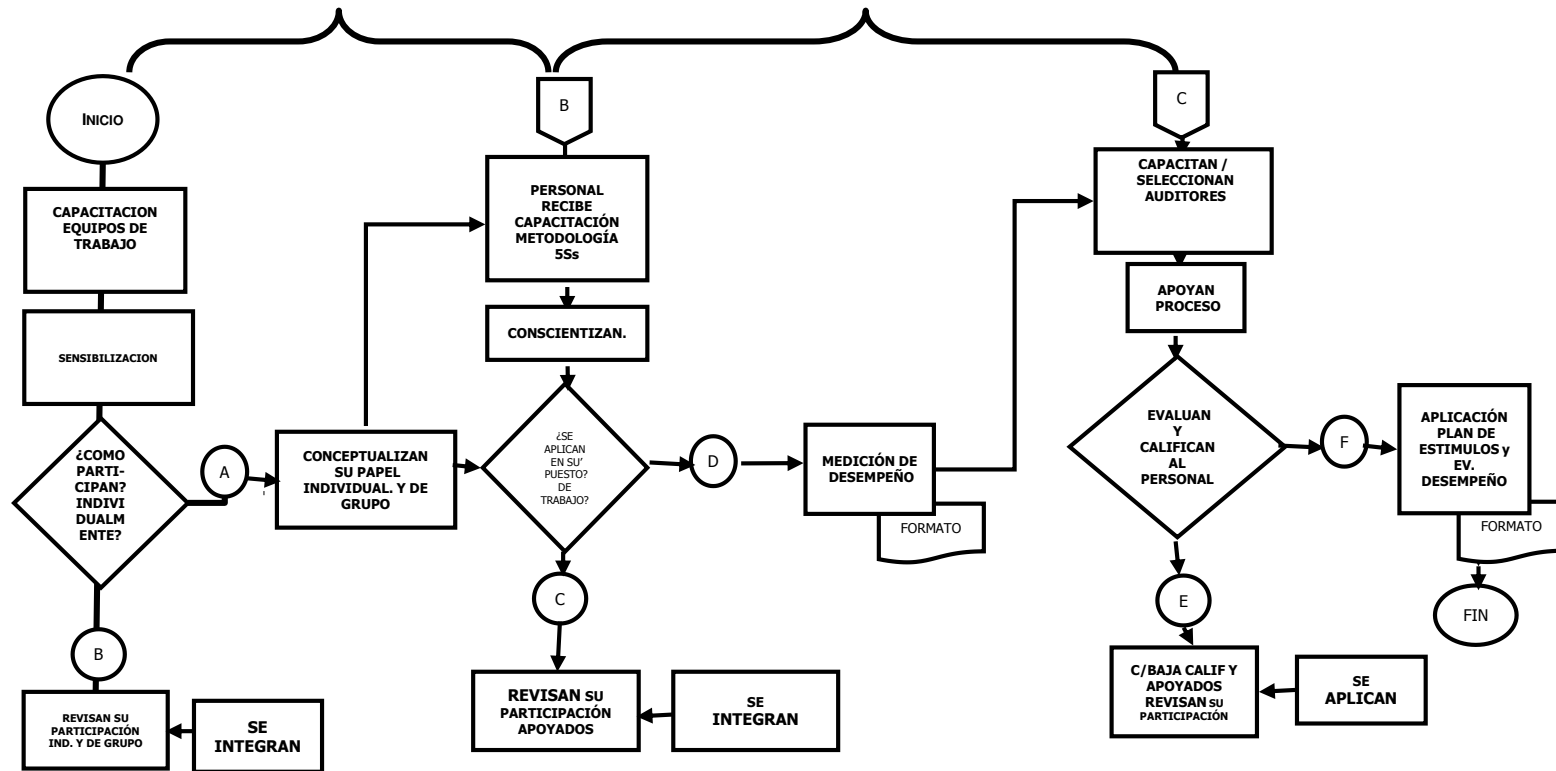


Figura 7 Metodología de las actividades de capacitación y desarrollo del modelo de intervención

Etapas de ejecución. 59 sesiones 117 horas

Etapa	Programa							
	Nov	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abril	Mayo	Junio
Capacitación "Integración"								
Primer grupo 21 sesiones	2 sesiones: 16, 23	4 sesiones: 9, 10, 11, 12	3 sesiones: 14, 21, 28	4 sesiones: 4, 11, 18, 25	5 sesiones: 3, 10, 17, 24, 31	2 sesiones: 7, 14, 21		
Segundo grupo 21 sesiones	2 sesiones: 18, 25	4 sesiones: 9, 16, 23, 30	3 sesiones: 14, 21, 28.	4 sesiones: 4, 11, 18, 25.	5 sesiones: 3, 10, 17, 24, 31	2 sesiones: 7, 14, 21		
Fase II. Capacitación de Auditores 9 sesiones (
Capacitación Auditores 3 sesiones					3 Sesiones: 5. 6, 9			
Aplicación de Auditorías 12 sesiones						4 Eval. 1 sesión	4 Eval. 1sesion	4 Eval. 1sesion
Fase III Programa de estímulos								
Aplicación Estímulos 3 sesiones						1 sesión	1 sesión	1 sesión
Total 58 sesiones	8 horas	16 horas	12 horas	16 horas	26 horas	12 horas	4 horas	4 horas

Tabla 5 Descripción de tiempos, actividades y participantes

Anexo 5

Formato auditoría (evaluación metodología)

NOMBRE:	CALIFICACIÓN		
AREA DE TRABAJO: DESPACHADOR	0 sin problema	TODO BIEN	A 2 PTS
AREA DE RESPONSABILIDAD:	1-3 Problemas	REGULAR	B 1
CALIFICACIÓN	4 o Más Problemas	MUY MAL	C 0

		1a			2a			3a			4a			EVIDENCIAS OBJETIVAS
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
Ordenar	-Tiene las herramientas indispensables de trabajo: pluma, notas, calculadora, calibrador y franela. -Donde las ubica por frecuencia de usos -Su área de responsabilidad. Compartida está libre de objetos. innecesarios: Dispensarios, posiciones de carga y exhibidor (bomba de enfrente responsable del exhibidor) -Sabe el proceso de atención al cliente: saludo, cuanto desea, bomba en ceros, desea misceláneos o aceite, entregar nota, ¿y agradecer su visita? Confirmarlo													
Organizar	-Tiene ordenada su área de trabajo: posiciones de carga, exhibidor y dispensario -Anota todas sus entregas en la hoja de corte, para llevar control. (verificar) -Mantiene en orden lógico la cuenta: Monedas ordenadas en la tabla y no tener más de \$1000 en billetes. -Firma los vales recibidos (internos, accor, etc.) al reverso (verificar con Jefe)													
Limpiar	Respetar el no comer en el área de trabajo sino en el área asignada -Tienen polvo su equipo de trabajo: checar dispensarios, mangueras y exhibidor -Deja en buenas condiciones los lugares que ocupa: preguntar al sig. turno -El bote de basura se encuentra despejado y limpio													
Bienestar	-Proyecta con su actitud confianza al cliente o es seco en su trato -Mantiene la puntualidad y la asistencia al inicio de sus labores: ¿faltas y retardos? Y firmar por día y turno (verificar las listas y preguntar a su jefe inmediato) -Mantiene comunicación abierta y asertiva para la atención de clientes internos y externos: evita problemas y genera un buen ambiente de trabajo -Porta el uniforme limpio y adecuadamente para trabajar, ¿gafete, botón Premium, gorra, calzado boleado y fajado?													
Uniformar	-Aplica con sus clientes internos y externos los valores de la empresa: LEALTAD ACTITUD Y CAPACIDAD, checar con jefe inmediato -Está siempre en su lugar y evita pérdidas de tiempo con sus compañeros y si sale avisa a su jefe inmediato. -Omite groserías sobre todo frente a clientes -Aplica en sus actividades, en su área y en áreas comunes (si tuvo alguna "S" 1 o 0 no aplica)													
Núm. de Aciertos máximo: 40														
TOTAL														
CALIFICACIÓN														
NOMBRE DEL AUDITOR														

Tabla

Control de tiempos

Actividad		Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Metodología Mejora	E	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Selección Auditores	E	✓			✓					
	R	✓			✓					
Sorteo	E	✓			✓					
	R	✓			✓					
Arranque/ Aplicación	E	4 aud.	4 aud.	4 aud	4 aud.	4 aud	4 aud...	4 aud.	4 Aud.	4 aud.
	R	4	4	1	1	1	1	0	2	2
Reuniones de equipo de trabajo	E	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	✓
	R	✓			✓			✓		✓
Publicación Resultados	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	R	4	4	1	1	1	1	0	2	2
Premiación	E	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	R	1	1	0	0	0	0	0	0	1
Estandarización	E	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	R	78	85	73	73	84	78	0	89	84

Tabla 8. Control de tiempos lo esperado vs., lo real.

Concentrado de calificaciones de auditorías 2014

Mes	Personal auditado / %		% problemas para aplicar m.de mejora		Calificación		Reprobados Calificación -5
					7	6	
Abril	1ª 39	78 %	12	24 %	8	1	3
	2ª 36	72 %	12	22 %	9		3
	3ª 40	80 %	8	16 %	4	2	2
	4ª 41	82 %	8	16 %	4	2	2
Mayo	1ª 42	84 %	12	22 %	6	1	5
	2ª 43	86 %	9	18 %	4		5
	3ª 42	84 %	4	8 %	4		
	4ª 43	86 %					
Junio	1ª 36	73 %	6	12 %	5		1
Julio	1ª 36	73 %					
Agosto	1ª 42	58 %	7	16 %	5	1	1
Sept.	1ª 39	78 %	2	.05 %			2
Oct.							
Nov	1ª 40	89 %	5	12 %	5		
	2ª 41	89%	2	.04 %	2		
Dic.	1ª 39	84%					
	2ª 38	82 %					

Tabla 9. Indicadores. Análisis de datos

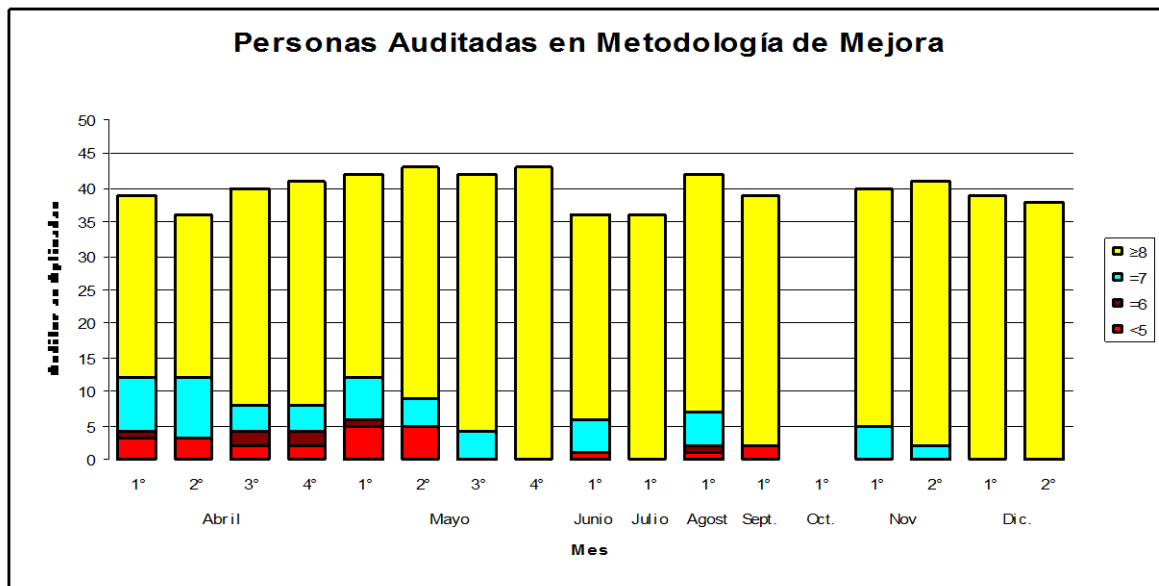


Gráfico 7. Gráfica de barras de concentración de datos.