



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*Diagnóstico de necesidades de capacitación y propuesta del
curso "Integración de equipos de trabajo" para una
dependencia pública de Tabasco*

**R E P O R T E L A B O R A L
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A:
MARIO LEONARDO ALVA LOZANO**

**DIRECTOR DEL REPORTE LABORAL:
MTRO. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA**



Ciudad Universitaria, D.F.

Marzo, 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



*Para mis padres, Mario Alva
(q.e.p.d) y mi madre Romana Lozano de Alva, por sus
cuidados, enseñanzas y amor; para mis hermanos
Sergio e Iris, por su cariño de siempre.*

Para mi esposa amada,
compañera de toda la vida, Beatriz del Carmen por su
paciencia y dedicación; para mis hijos Mario Ernesto
y Luisiana del Carmen, por darle luz y sentido a mi
existencia; y a todos ellos por su invaluable apoyo.

*Para mis amadas nietas Luisa Beatriz y Ximena; y
también para mi suegra Doña Luisa Garrido; nuera
Mónica y yerno Marcos Julián, porque son parte
esencial de nuestra familia.*

*Gracias a mi Alma Máter, la Universidad Nacional
Autónoma de México, por permitirme formarme en sus
aulas de la Facultad de Psicología; a todos mis
maestros, sinodales y Director de Tesis, mi más amplio
agradecimiento.*

Índice

Resumen	3
Introducción	4
CAPITULO 1.....	6
1.1.- Características de la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento de Tabasco	7
1.1.1.- Antecedentes.....	7
1.1.2.- Objetivos.....	8
1.1.3.- Misión	9
1.1.4.- Visión.....	9
1.1.5.- Organigramas.....	9
1.2.- Características del Centro de Evaluación e Innovación	10
1.2.1.- Antecedentes de creación	10
1.2.2.- Objetivos.....	11
1.2.3.- Funciones del Centro de Evaluación.....	12
1.2.4.- Organización	13
1.2.5.- Actividades laborales	14
1.2.6.- Organigrama.....	15
CAPITULO 2.....	16
2.1.- La capacitación en el proceso de enseñanza – aprendizaje.....	18
2.2.- La educación para adultos	25
2.3.- Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	29
2.4.- Análisis FODA.....	33
2.5.- Habilidades y competencias en la conducción de grupos.....	37
CAPTULO 3.....	42
3.1.- Generalidades.....	43
3.2.- Concepto de equipo de trabajo	45
3.3.- Diferencias entre grupo y equipo.....	47
3.4.- Clasificación de los grupos y equipos de trabajo	50

3.5.- Características de los equipos de trabajo.....	52
3.6.- Ventajas y desventajas	55
3.7.- Equipos de alto rendimiento	58
CAPITULO 4.....	62
4.1.- Generalidades.....	63
4.2.- Definición de Liderazgo.....	64
4.3.- Características de los líderes efectivos	66
4.4.- Clasificación de Liderazgo.....	68
4.5.- Estilos de Liderazgo	71
4.6.- Líderes con perfil de alto desempeño.....	75
4.7.- Liderazgo de la actualidad	77
CAPITULO 5.....	78
5.1.- Antecedentes	80
5.2.- Descripción de actividades sustantivas	83
5.3.- Nota metodológica	86
CAPITULO 6.....	97
6.1.- Entrevista – Cuestionario a Mando Superior	101
6.2.- Cuestionario a Informantes Clave	104
6.3.- Reunión de Trabajo.....	109
6.4.- Informe de trabajo	112
6.5.- Propuesta: Curso de Capacitación "Integración de equipos de trabajo de alto rendimiento"	115
Conclusiones	117
Referencias bibliográficas	126
Anexo 1. A.- Entrevista – Cuestionario a Mando Superior	129
Anexo 2. Cuestionario a Informantes Clave	138

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito presentar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que se realizó a la entidad pública denominada Dirección de Desarrollo Social de la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento del gobierno de Tabasco. Este organismo solicitó al despacho Centro de Evaluación e Innovación (Cenevi), con sede en Villahermosa, Tabasco, una intervención a manera de curso de capacitación a efecto de mejorar la comunicación y eficiencia laboral.

Para lograr este propósito, como objetivo de procedimiento se realizó el diseño, aplicación, análisis de información, interpretación de resultados y las propuestas pertinentes, tomando como referencia tres instrumentos diagnósticos: 1.- Entrevista – Cuestionario para Mando Superior y Análisis FODA (Director); 2.- Cuestionario para Informantes Clave y Análisis FODA (Coordinadores de Zona); y 3.- Reunión de Trabajo (con todo el personal, especialmente de campo y administrativo).

Del diagnóstico de necesidades y su análisis surgieron varias propuestas, la que se reveló con mejores posibilidades de atenuar y propiciar la resolución de parte de la problemática expuesta, fue la de colaborar más estrechamente como equipo; por ello de manera indicativa se hace la propuesta del Curso de Capacitación “Integración de equipos de trabajo de alto rendimiento” con las especificaciones del caso para su organización, impartición y evaluación.

Introducción

La capacitación para y en el trabajo tiene en su concepción y propósito fundamental preparar los recursos humanos en los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios y suficientes para que desarrollen de mejor forma las actividades que realicen o realizarán en sus centros laborales; sin embargo prevalece la tendencia de actuar sin antecedentes que permitan determinar que temas esenciales deberán de incluirse en los cursos que eventualmente se emprendan.

Cobra una especial importancia al respecto el llevar a cabo actividades metodológicas y aplicaciones estratégicas para que las acciones que se llegaran a realizar en determinado organismo público, corporativo o empresa, sean realmente las indicadas. Por ello, es necesario insistir en que previo a la inducción de una acción capacitadora, es indispensable llevar a cabo un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), que sustente, le dé dirección y sentido a los cursos que se pretendan impartir.

Considero que en el ámbito de quienes ejercemos las actividades propias de la impartición de cursos de capacitación, debemos de dejar de ofrecer nuestros servicios bajo la inercia actual. Debemos previamente impulsar las actividades inherentes a la realización de diagnósticos de necesidades de capacitación que rendirán mayores beneficios al determinarse aquellas áreas que así lo requieran y la temática que deberá de ser tratada en función de sus necesidades.

En el caso específico del reporte laboral se presenta un diagnóstico de necesidades de capacitación realizado a la Dirección de Desarrollo Social de la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento, entidad pública desconcentrada del gobierno de Tabasco. Con el análisis de los resultados encontrados, se ha llegado a la determinación de planear, organizar, impartir y evaluar el curso de capacitación "Integración de equipos de trabajo de alto rendimiento", el cual será tomado por todos los integrantes de esta área laboral en forma próxima.

En este documento, en primera instancia se ofrecen las características del organismo mencionado, sus antecedentes, Objetivo, Misión, Visión y los organigramas respectivos; asimismo elementos equivalentes del Centro de Evaluación e Innovación, empresa desde la cual pude llevar a cabo estas tareas diagnósticas previas a acciones de impartición.

En el procedimiento llevado a cabo, se describen las actividades sustantivas y especialmente una pormenorizada referencia y justificación de los instrumentos diagnósticos utilizados. Conforme lo señala Chiavenato (2000. Pág. 567) estos pueden ser la entrevista con funcionarios mayores, los cuestionarios o reuniones de trabajo, entre otros.

Además de los mencionados que de hecho fueron los que se tomaron en cuenta, se realizó un Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), siendo la principal fuente de datos el Mando Superior de la Dirección aludida, que complementó al respecto la información obtenida para llevar a efecto un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación mejor fundamentado, al ser considerados también estos conceptos.

Finalmente, cabe resaltar que en el capítulo alusivo al Análisis y Evaluación, se efectúa un pormenorizado recuento de los principales resultados obtenidos a través de la aplicación de una Entrevista – Cuestionario a Mando Superior (Director); Cuestionarios a Informantes Clave (Coordinadores de Zona); y Reunión de Trabajo (para todo el personal, especialmente personal de campo y administrativo). Dichos formatos se encuentra en los anexos respectivos.

Ello derivó a estructurar y proponer a manera indicativa el curso de capacitación “Integración de equipos de trabajo de alto rendimiento”, propuesta la cual presenta su desglose temático y aspectos sobresalientes para su organización y evaluación. Tanto el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación como la propuesta del curso en mención ha sido entregado a las autoridades competentes, las cuales han aceptado y aprobado ambas iniciativas.

CAPITULO 1.

Contexto laboral

CAPITULO 1.

CONTEXTO LABORAL

1.1.- Características de la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento de Tabasco

1.1.1.- Antecedentes

Hasta el año de 2009 existía un órgano desconcentrado llamado Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Tabasco (Sapaet), adscrito administrativamente a la Secretaría de Desarrollo Social y Protección Ambiental (Sedespa) como dependencia del gobierno estatal.

Su función sustantiva era proporcionar los servicios de agua potable y alcantarillado a todo el estado, para lo cual estaba integrada por:

- Una Dirección general
- Dirección de Administración
- Dirección de Asuntos Jurídicos
- Dirección de Comercialización
- Dirección de Construcción
- Dirección de Operación, Mantenimiento y Control de Calidad de Agua
- Dirección de Planeación
- Dirección Técnica
- **Dirección de Desarrollo Social**

Ese mismo año se descentralizan sus funciones y se forma la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento de Tabasco, que le da cobertura a 14 Municipios de los 17 que integran a la entidad.

Se crea el Sistema de Agua Potable y Saneamiento (SAS) para atender al Municipio de Centro, con manejo y control del Ayuntamiento, que es donde se encuentra Villahermosa, capital del Estado. Los otros Municipios que en forma autónoma brindan el servicio a los usuarios son los de Macuspana y el de Balancán con relativamente poca población urbana, más bien es de tipo rural y de vocación agropecuaria.

Lo que sucede en la realidad, es que el servicio lo debería de brindar los propios Ayuntamientos municipales, pero carecen de la capacidad técnica para poder hacerlo por sí mismos, por ello recurren en asesoría y delegación de funciones a la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento del estado de Tabasco.

1.1.2.- Objetivos

- Administrar, operar, conservar y mejorar la infraestructura necesaria para el abastecimiento de agua de los centros de población e industrias, así como la de alcantarillado y tratamiento.
- Recibir las obras de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales que actualmente se encuentren en servicio y las que en un futuro se construyan.
- Realizar estudios y proyectos para los fines enunciados (en el artículo Tercero), así como prevenir y controlar la contaminación del agua, en coordinación con las autoridades competentes.

1.1.3.- Misión

Desarrollar, ampliar y mantener en condiciones óptimas la infraestructura hidráulica estatal, de acuerdo a las políticas y normatividad vigentes; asesorar y apoyar a los organismos operadores municipales y usuarios.

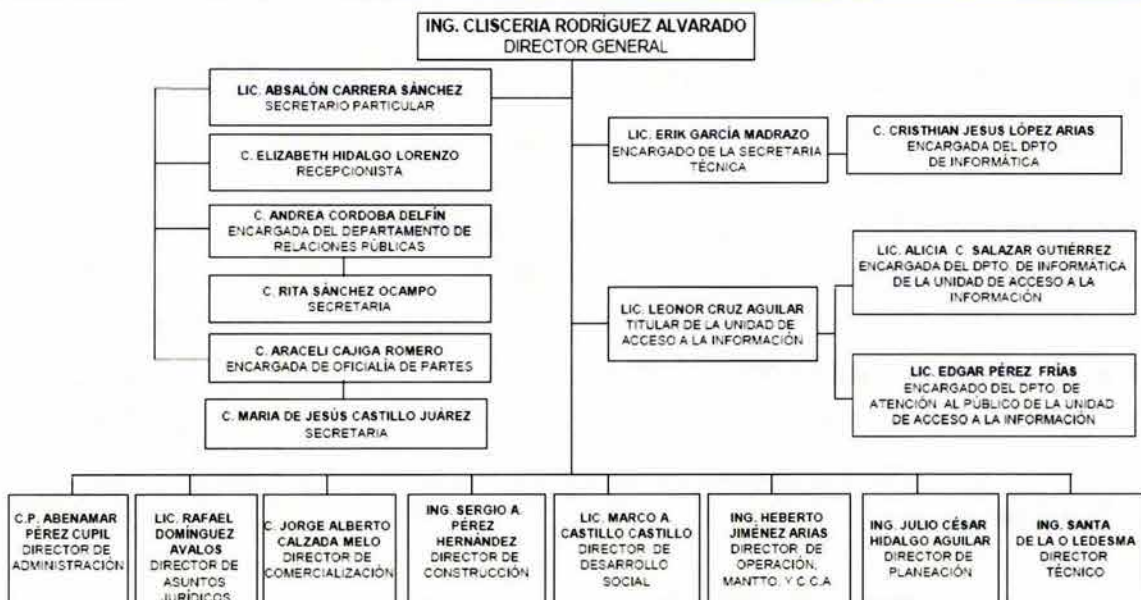
1.1.4.- Visión

Garantizar el aprovechamiento equitativo con oportunidad, calidad y cantidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento que le demanden las diferentes comunidades del estado y las organizaciones de los usuarios, para satisfacer las necesidades de consumo.

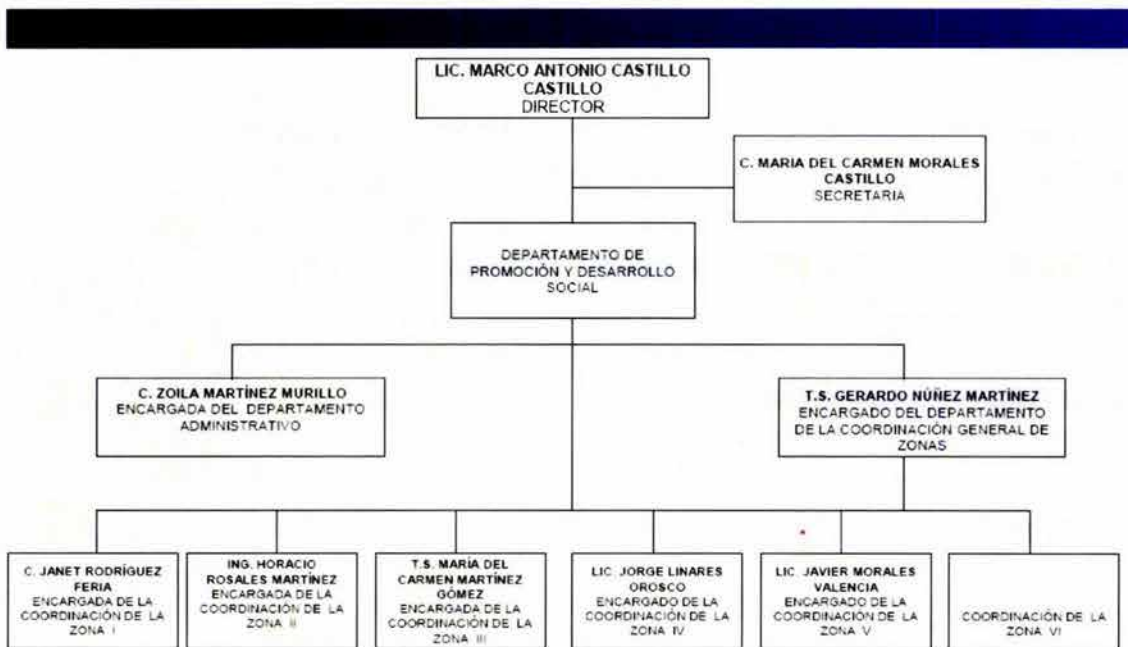
1.1.5.- Organigramas



DIRECCIÓN GENERAL



DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL



1.2.- Características del Centro de Evaluación e Innovación

1.2.1.- Antecedentes de creación

En junio de 2010, un grupo de experimentados profesionales en las ramas de las ciencias sociales, particularmente de la educación, psicología y sociología, ex empleados del denominado Instituto de Capacitación para el Desarrollo Regional de Tabasco (ICADET), que por disposiciones del Ejecutivo estatal dejó de operar en abril de ese año, después de 26 años de labores, se organizaron de tal modo que ante la Notaría Pública No. 26 de esta entidad, se estableció un

contrato de sociedad civil para conformar el Centro de Evaluación e Innovación con sede en la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Este grupo de personas de diversas carreras universitarias, acumularon muchos años de servicios en esta y otras instituciones, su mayor activo es poseer conocimientos y habilidades en educación no formal, tanto en el área de planeación, como en organización y ejecución de acciones sustantivas en materia de capacitación para y en el trabajo.

Muchos de nosotros contamos con años de experiencia como instructores internos, cuando se prestaba el servicio a la institución mencionada; y ahora como externos, especialmente ahora que se trabaja por cuenta y riesgo propio, en la búsqueda permanente de cartera de clientes, siempre con la pretensión de brindar asesoría e impartición de cursos con un sello de notoria calidad en nuestro quehacer laboral.

1.2.2.- Objetivos

- a. Proporcionar servicios de capacitación, especialmente basados en competencias para atender las necesidades de la Iniciativa Privada, así como a instituciones de gobierno que lo soliciten, en diversas funciones productivas de la sociedad
- b. Promover el sistema de competencias laborales como herramienta de mejora continua en los servicios de calidad proporcionados en el estado.
- c. Efectuar evaluaciones con fines de certificación a las personas, con base a los requerimientos marcados en diversas normas técnicas de competencia laboral.
- d. Generar e implementar proyectos productivos y de capacitación, orientados a la prevención de fenómenos

sociales que afecten a los grupos vulnerables de la entidad, como los son los niños, mujeres y adultos mayores.

- e. Proporcionar orientación y capacitación a personas dedicadas al sector primario, dirigidos a la conformación de grupos y sociedades, así como a la generación de diversos proyectos productivos.

1.2.3.- Funciones del Centro de Evaluación

Dentro de su conformación, el Centro de Evaluación e Innovación tiene actividades de consultoría y capacitación que le permiten incidir en la búsqueda de talentos, reactivar la productividad mediante acciones capacitadoras e incidir en la evaluación de las actividades productivas, bajo ciertos estándares de desempeño promedio conforme a conocimientos, habilidades y actitudes que muestre el candidato, que garanticen su suficiencia, decoro, desarrollo y proyección en beneficio propio y a quien presta su servicio .

En este sentido se evalúa a candidatos a certificarse en diversas normas productivas. Sus principales funciones son las siguientes:

- Evaluar las competencias laborales en instalaciones similares a las de un lugar de trabajo
- Mantener la calidad de los servicios de evaluación
- Garantizar a los usuarios del servicio la absoluta confidencialidad en la información que proporcionen, así como la correcta expedición de sus dictámenes.

1.2.4.- Organización

Para atender con atingencia los asuntos propios de sus responsabilidades y compromisos, el Centro de Evaluación e Innovación se encuentra organizado de la manera siguiente:

- Director del Centro Evaluador
- Jefe del área de Control y Registro
- Jefe de Promoción y Vinculación
- Jefe de Evaluación
- Jefe de Verificación Interna
- Secretaria

Pero además de las funciones propias de su cargo en el Centro de Evaluación e Innovación, cada uno de estos responsables de las áreas mencionadas tiene a su vez la oportunidad de planear, organizar e impartir algún curso de capacitación, aún fuera del ámbito de acción de los Estándares de Desempeño Laboral, con el apoyo de quienes integran el equipo de trabajo.

Por ello, en adición de fungir como centro de evaluación, esta asociación también brinda otras acciones sustantivas, como es el caso de cursos de capacitación, tanto para la iniciativa privada, como para oficinas gubernamentales, ya sea federales, estatales o municipales.

1.2.5.- Actividades laborales

En lo personal, actúo como responsable del área de Control y Registro, lo que conlleva a desarrollar las siguientes funciones:

- Llevar el registro, control y manejo de la información y documentación de solicitantes del proceso de evaluación y candidatos certificados en alguna NTCL.
- Registrar resultados de los solicitantes que requieren ingresar al proceso de evaluación.
- Elaborar reportes de resultados de evaluación
- Conformar base de datos para el control y registro de solicitantes.

Además de ello, colaboro en llevar a cabo las actividades propias del área de Promoción y Vinculación, la cual se encuentra vacante, son las siguientes:

- Identificar las necesidades de ampliación de los servicios de evaluación, así como de actualización de las NTCL
- Promover la cartera de cursos de capacitación entre el sector empresarial y gubernamental
- Ofrecer cursos de capacitación al sector productivo

Por contar con la certificación respectiva como Verificador Interno de los procesos de evaluación en Normas Técnicas de Competencia Laboral, se realizan cuando es necesario, las tareas siguientes: Verificar la correcta aplicación de los instrumentos de evaluación; informar al Verificador Externo sobre los resultados del proceso de evaluación; y valorar el desempeño de los Evaluadores.

1.2.6.- Organigrama

Centro de Evaluación e Innovación (Cenevi)



-
- 1.- Lic. Neftalí Gómez Zapata
 - 2.- C. María Luisa Jiménez
 - 3.- C. Mario Alva Lozano.
 - 4.- (vacante)
 - 5.- Lic. Gerardo Gómez Aguilar.
 - 6.- Lic. Patricia Pozo Bravo.

CAPITULO 2.

Importancia de la capacitación en las organizaciones laborales

CAPITULO 2.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES

Una de las principales dificultades de la capacitación externa en las organizaciones laborales es la necesidad de información que prevalece tanto en los directivos que deben de decidir qué, cómo y cuándo brindar este apoyo, como de la propia base de recursos humanos, que en la mayoría de las veces desconoce sus propios requerimientos al respecto.

En la mayoría de los casos, las instituciones que capacitan presentan un menú o paquete de cursos, que por lo general no obedecen a necesidades reales de información – capacitación que tienen las organizaciones. En algunas ocasiones estos “paquetes” son propuestos a los corporativos y aplicados indiscriminadamente, teniendo como único fundamento lo que al directivo en turno le haya parecido lo más apropiado y conducente.

De esta manera, los “menús” son servidos sobre pedido, sin ninguna investigación antecedente que determine las necesidades manifiestas y encubiertas que alguna organización tenga al respecto. Estas formas de atender la capacitación no toman como fundamento principal una verdadera detección de necesidades de capacitación (DNC). Aún el curso ofrecido e impartido podrá poseer muchas cualidades y beneficios, pero quizás no sea recíproco a las necesidades reales que debieron determinar su inducción y ejecución.

Al respecto cabe decir que Rodríguez (1988) al hablar de la capacitación en grupos de trabajo, ha indicado que es bien sabido por todos que con mucha frecuencia en la mayor parte de las instituciones y empresas del país (y por ende e Tabasco), el trabajo relativo a la capacitación, desde su planeación hasta el seguimiento de la misma, y su ejecución, se confía a personas menos que improvisadas y además agobiadas por múltiples quehaceres.

En consecuencia, la importancia de la capacitación en las organizaciones laborales es imposible de negar. La frase aunque trillada no deja de ser una verdad inequívoca, “la capacitación no es un gasto, es una inversión”, de tal modo que se debe de ser profesional al respecto y persuadir a las organizaciones a que la tomen con seriedad. No como una obligación, y que al decidirse a acercarse a la educación no formal, lo hagan convencidos de su utilidad y beneficios.

Una de las preocupaciones principales recae en dos aspectos medulares: a) que la capacitación se ofrezca teniendo como fundamento previo una investigación efectuada con antelación, es decir un diagnóstico de necesidades de capacitación, que nos revele mediante su análisis, cuáles y en qué áreas se hace necesario inducir acciones al respecto; y b) que quienes sean los encargados de brindar la instrucción a los participantes, preparen adecuadamente el o los cursos en cuestión, lo que implica desde su planeación, preparar las sesiones, material didáctico, preparación como instructor y ser posible acceder a una evaluación en por lo menos tres rubros: instructor, participante y el curso, en este último caso debe de ser en cuanto a su contenido y organización.

2.1.- La capacitación en el proceso de enseñanza – aprendizaje

Podemos considerar que la capacitación es el proceso de enseñanza – aprendizaje, orientado a dotar a una persona de conocimientos, habilidades e inducir actitudes positivas, que le permitan cumplir en forma efectiva el logro de los objetivos de la organización laboral en donde preste sus servicios.

Surge como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al reto de desarrollo que tiene el hombre como tal y como ser social.

Desde el punto de vista económico, la capacitación es un instrumento, un recurso, gracias al cual el hombre adquiere conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad; socialmente, permite al individuo obtener una mejor identidad con su trabajo e importancia, escalar posiciones laborales y aumentar sus oportunidades de desarrollo, entre otros muchos conceptos.

En lo general, el proceso de enseñanza – aprendizaje puede entenderse como un conjunto de etapas sucesivas en el que se da una interacción entre el que enseña (maestro, tutor, instructor, facilitador, coach. etc.) y el que aprende, es decir los capacitandos o en un término más dinámico, los participantes.

Rodríguez (1988), al acercarse al concepto de relaciones humanas, indica que hay que crear una “Comunidad del aprendizaje” entre los participantes, propiciar la dinámica de dar y recibir; y que el conductor del aprendizaje no sea un profesor, sino un facilitador, un animador, un coordinador.

Reyes (1991) diferencia los términos de capacitación y adiestramiento; la primera considera que es más bien de carácter teórico, de amplitud mayor y por trabajos calificados; el “adiestramiento”, es de carácter más práctico y para un puesto concreto y lo estima indispensable, de hecho la palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa “adquirir destrezas”.

En este sentido, el autor visualiza más la capacitación como un esquema de mayor complejidad, que puede ser ofrecida a obreros empleados, supervisores, ejecutivos, etc. de acuerdo a sus requerimientos; e inclusive los cursos breves – indica- son los que se hacen en torno a un tema en específico y cuya duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

Para Chiavenato (2000), el término adecuado es entrenamiento y lo define como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden

conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Por otra parte, Grados (2005), lo define como una acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal. En cambio, para Llanos (2006) el término capacitación lo define como la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos, los cuales van a contribuir en el desarrollo del desempeño del trabajador.

Mendoza (2005) ha sostenido que se carece de una adecuada definición legal de adiestramiento y capacitación, la diferenciación más extendida actualmente está dada por el puesto que ocupa o cubrirá el trabajador empleado, pero en la práctica, de conformidad con las tendencias modernas, las diferencias entre adiestramiento, capacitación y aún desarrollo desaparecen, de modo que los tres conceptos integran una sola unidad con objetivos que buscan que un personal pleno, preparado para el futuro, con iniciativa y creatividad, se esfuerce no únicamente por el mejoramiento de la Organización, sino también por el suyo.

Grados (2005) propone que las fases para implementar adecuadamente un programa de capacitación son los que se enlistan en seguida:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Evaluación y Seguimiento

Cada una de estas fases se explican brevemente a continuación:

Planeación

La planeación nos sirve para determinar lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, y esta manera de efectuar las cosas se aplica tanto en

la organización como en nuestra vida personal. En este caso evidentemente se refiere a los procesos de capacitación.

Algunos de sus **propósitos** son los siguientes:

- Organizar los periodos de capacitación
- Utilizar los recursos con los que cuenta una organización (humanos, financieros, materiales)
- Proporcionar mayores oportunidades de empleo
- Anticipar periodos de escasez

Él mismo enfatiza que en esta fase se determina qué hacer y consta de tres elementos, uno de los cuales es la base fundamental de todo el proceso, la detección de necesidades de capacitación. Veamos cuales son estos tres elementos:

A.- Detección de Necesidades de Capacitación

B.- Establecimiento de objetivos

C.- Establecimiento de planes y programas

Expliquemos sucintamente en que consisten estos elementos:

A.- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

La principal función de la DNC es conocer las carencias y deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que le impiden al trabajador desempeñar su puesto de manera satisfactoria.

Para Grados (2005), este es el punto más importante e indispensable del proceso de capacitación, ya que se detectan y precisan las necesidades; además de establecer metas, cuantificar recursos y programar eventos que satisfagan las necesidades detectadas.

Indica el autor que la DNC no sólo identifica o detecta necesidades, sino que las prioriza y sirve para determinar cuáles problemas tienen

mayor impacto en la Organización. Desde luego, es referente para determinar el desarrollo del programa, objetivo y contenido temático de los cursos y sujetos a capacitar.

Una de las técnicas más utilizadas actualmente para detectar necesidades institucionales o corporativas son los cuestionarios aplicados a los trabajadores en todos los niveles jerárquicos, ya que en ellos se pueden analizar las respuestas que brinda el mismo personal.

Aquí cabe hacer un paréntesis para mencionar que conforme acuerdos tomados con la Dirección de Desarrollo Social, se determinó utilizar dos tipos de cuestionarios para obtener el DNC, para Mando Superior y para Informantes Claves, es decir, los jefes de Departamento. Ambos incluían: A.- Sondeo de necesidades de capacitación; así como B.- Análisis FODA, para indagar tanto las necesidades manifiestas como las encubiertas. Además de ello, se utilizó la Reunión de Trabajo (todo el personal) para enriquecer lo aportado en los cuestionarios y descubrir nuevas tendencias sobre el particular.

Los instrumentos utilizados por tanto fueron los siguientes:

- Entrevista – cuestionario a Mando Superior
- Cuestionario a Informantes Claves
- Reunión de Trabajo

Con estos tres elementos se analizaron los datos aportados por quienes contestaron las preguntas contenidas en las cédulas y se llegaron a diversas conclusiones que posteriormente serán comentadas.

Continuamos con la descripción que Grados (2005) propone para implementar un sistema de capacitación:

B.- Establecimiento de objetivos

Los objetivos tienen como función seleccionar problemas que deben de redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables. En esta fase se prevén los controles que debe de contener el programa de capacitación. Estos se deben fijar en función de los objetivos para los cuales trabaja la propia Organización.

C.- Establecimiento de Planes y Programas

Se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto que generalmente se elabora de forma anual. Es decir son los gastos contemplados de acuerdo a los datos que arroje el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Organización

Según la propuesta de Grados (2005) la organización instrumenta con que realizar el programa de capacitación una vez efectuada la etapa de planeación. Se compone de:

- Estructuras y sistemas
- Integración con personas
- Recursos materiales
- Entrenamiento con instructores internos

Ejecución

Es la puesta en marcha del programa de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzo y tiempo del personal involucrado tanto interno como externo en la realización de los eventos.

Los puntos más importantes durante este periodo son:

- Materiales y apoyo de la instrucción

- Manuales y guías de entrenamiento
- Equipo
- Instalaciones
- Contratación de servicios de capacitación
- Coordinación de cursos
- Control administrativo y presupuestal

La ejecución es entonces la realización directa del programa que hemos diseñado, resultado de una detección de necesidades de capacitación previa y de cuyo análisis se desprenden algunas ideas plasmadas en la fase de la planeación.

Como es posible observar, cada fase es muy importante y necesaria, pero la base fundamental que sostiene todo el proceso es la utilización de una verdadera detección de necesidades de capacitación, que permite captar la problemática más representativa en lo que atañe a los procesos de y para el trabajo.

Evaluación y seguimiento

La evaluación hace referencia a la corroboración y comprobación de lo alcanzado respecto a la planeación que se hizo con anterioridad a la organización. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo proceso, se aborda desde dos puntos de vista:

Del sistema.- la efectividad de la capacitación debe cuestionarse desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión herramientas de seguimiento y evaluación.

Del proceso instruccional.- Esta tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

El seguimiento de la capacitación – dice Grados (2005) – permite verificar el impacto tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa a mediano y largo plazo. Esta etapa promueve que el responsable de la capacitación esté interesado en saber como impactan los cursos de capacitación sobre la Organización y su personal.

2.2.- La educación para adultos

Una de las etapas de la vida más importantes seguramente lo es cuando el individuo entra en el ámbito de las relaciones personales maduras y cuando se es económicamente activo y productivo, a esto lo llamamos etapa de la adultez.

De acuerdo a a Fernández (2006), la adultez es muy significativa. La gente establece prioridades cada día de su vida, toma decisiones importantes que afectan su salud, sus carreras y sus relaciones personales.

Los años adultos, conforme al autor, tienen un gran potencial de desarrollo intelectual emocional y aún físico. Los avances importantes ocurren durante la temprana edad adulta (definida arbitrariamente como el periodo entre los 20 y 40 años de edad), a través de la edad media (entre los 40 a los 65 años de edad) y a través de los últimos años de la vida adulta (a los 65 años de edad).

Algunos de estos avances, desde su punto de vista, suceden como resultado de los papeles nuevos y significativos que mucha gente asume en la edad adulta: como trabajador, esposos o padres. Estos afectan la manera como la gente piensa y actúa; esto afecta la manera como realiza estos papeles – o si no los realiza.

Una de las teorías psicológicas más importantes con aplicación en la llamada educación para adultos es la desarrollada por el psicólogo norteamericano David Ausubel, a la cual se le ha llamado “aprendizaje significativo”.

En consulta vía internet en Wikipedia, se dice que Ausubel considera que el aprendizaje por descubrimiento no debe de ser presentado como opuesto al aprendizaje por exposición (recepción), ya que éste puede ser igual de eficaz si se cumplen unas características. Así el aprendizaje (escolar y en educación no formal para adultos), puede darse por recepción o por descubrimiento, como estrategia de enseñanza y puede lograr un aprendizaje significativo.

De acuerdo al aprendizaje significativo, los nuevos conocimientos se incorporan en forma sustantiva a la estructura cognitiva del educando. Esto se logra cuando el estudiante (niño, joven o adulto) relaciona los nuevos conocimientos con los anteriormente adquiridos.

Ausubel diferencia dos tipos de aprendizaje que pueden ocurrir (en el salón de clases o el aula de capacitación): 1.- El que se refiere al modo en que se ofrece el conocimiento. 2.- La relativa a la forma en que el conocimiento es incorporado a la estructura de conocimientos o estructura cognitiva del aprendiz.

Complementariamente, en Monografías_com mht, se menciona que de acuerdo a Ausubel, el aprendizaje significativo ocurre cuando una nueva información “se conecta” con un concepto relevante (“subsensar”) preexistente en la estructura cognitiva, esto implica que las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendidas significativamente, en la medida en que otras ideas, conceptos o proposiciones relevantes estén adecuadamente claras y disponibles en la estructura cognitiva del individuo y que funcionen como un punto de “anclaje” a las primeras.

Para Yturralde (2011), el rol participante del adulto en el proceso de aprendizaje se proyecta con un mayor alcance que el de un receptor pasivo, tomador de apuntes, conformista, resignado memorista o simple repetidor de las enseñanzas impartidas por un instructor docente o facilitador. La participación implica el análisis crítico de las situaciones planteadas, a través del aporte de soluciones efectivas.

De acuerdo a este autor, el adulto busca el conocimiento para su aplicación inmediata que le permita reeditar en el menor tiempo, busca ser más competitivo, procura mejorar sus competencias laborales, entendiendo como competencias al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes orientadas a un desempeño superior en el ámbito laboral.

Conforme al Manual de Formación de Instructores del Instituto de Capacitación para el Desarrollo regional de Tabasco (2005), el aprendizaje de los adultos obedece a aspectos especiales dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, pues tienen necesidades y experiencias que es necesario tomar en cuenta cuando se preparan y conducen programas de aprendizaje.

Las características de los adultos que un instructor debe de considerar al manejar cursos de capacitación son:

- Autonomía
- Experiencias y conocimientos
- Necesidad de constatación
- Considerar necesidades sentidas
- Solución práctica de problemas
- Capacidad para aprender
- Conductas estereotipadas

Es indudable que el trabajo educativo con adultos debe de estar diferenciado del que se realiza con niños, ello dio origen a una rama de las ciencias de la educación, la Andragogía, término desarrollado por Malcolm Knowles en EU a principios de la década de los setentas. La Andragogía es la idea más extendida y popular en la educación y capacitación de los adultos, permitiendo delinear el aprendizaje de una manera más apropiada para los alumnos de los educadores de adultos. (Tomado del Manual Diseño de cursos de capacitación, presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico. ICADET. Tabasco. 2008).

En este documento se establece que es un modelo transaccional, en el sentido de que remite a las características de la situación del aprendizaje, no tanto a las metas u objetivos. Como tal, es aplicable a cualquier contexto de enseñanza de adultos, desde la educación comunitaria hasta al desarrollo de recursos humanos en las organizaciones. Su fuerza es que su conjunto de principios son aplicables a todas las situaciones de aprendizaje para adultos.

Principios Básicos de la Andragogía:

- 1.- La necesidad de conocer del alumno
- 2.- El concepto personal del alumno
- 3.- Su experiencia previa
- 4.- Su disposición para aprender
- 5.- Su inclinación al aprender
- 6.- Su motivación para aprender

También están las llamadas leyes de la andragogía, las cuales brevemente son las siguientes: (Manual Diseño de cursos de capacitación, sus instrumentos de evaluación y material didáctico. ICADET, 2008).

Leyes de la Andragogía:

- Ejercitación
- Efecto
- Primacía
- Intensidad
- Utilidad

Explicuemos suscintamente cada una de ellas:

Ejercitación.- Se recuerda con mayor claridad y por un lapso mayor lo que se ha repetido y ejercitado, sobre todo vinculado con la solución de una actividad práctica, pues ello eleva el nivel de motivación de las personas.

Efecto.- Las experiencias asociadas con resultados satisfactorios son mejor comprendidos y memorizados que las asociadas a un fracaso. Por eso los objetivos deben de formularse acorde a las posibilidades de cumplir con dichos resultados y que permitan a través de ellos manifestar potencialidades y desarrollar capacidades.

Primacia.- Por producir la primera experiencia una impresión más fuerte e imborrable que las sucesivas, es importante enfocar los contenidos desde ese ángulo.

Intensidad.- Todo aprendizaje debe de asociarse a vivencias que provoquen un impacto emocional puesto que enseñan más. Las experiencias rutinarias y monótonas hacen que decaiga el interés y con ello se entorpece el aprendizaje.

Utilidad.- Los conocimientos aprendidos y las capacidades desarrolladas son mejor recordadas y consolidadas si están asociadas a las actividades que posteriormente realizarán los estudiantes durante el ejercicio de su profesión.

2.3.- Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Como ya ha sido mencionado, las actividades de capacitación deben de considerarse como un elemento sustantivo que forma parte de la propia actividad a la Detección de Necesidades de Capacitación. Antecedentemente a las actividades de impartición propiamente dicha, es indispensable llevar a cabo en forma previa tareas alusivas al diagnóstico de necesidades de capacitación; después entraría la fase de planeación y organización de la acción capacitadora; y posterior a la instrucción, la valoración o evaluación de la acción capacitadora emprendida.

Mendoza (2005) propone el modelo siguiente:

- 1.- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- 2.- Elaboración de programas (Planeación)
- 3.- Ejecución
- 4.- Evaluación y seguimiento

Indica el autor que el punto de partida adecuado de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las etapas del sistema.

Agrega que estas necesidades pueden ser **manifiestas** y o **encubiertas**, de acuerdo a lo siguiente:

Necesidades Manifiestas

- Personal de nuevo ingreso
- Ascensos
- Transferencia de puesto
- Cambios (Equipo, método, procedimiento, políticas...
- Metas/objetivos organizacionales más ambiciosos

Necesidades Encubiertas

Personal que ocupa normalmente su puesto y exhibe problemas por falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes.

El DNC, de acuerdo a Reza (2006), proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero, y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no sólo para la planeación, sino para la evaluación.

El objetivo genérico según este mismo autor es obtener información que permita conocer la carencia de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de las Organizaciones, con el fin de

diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas.

Ello conlleva a alcanzar propósitos organizacionales tales como:

- Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal de la organización, clasificados por puesto, área, sexo, edad, etc.
- Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar programas anuales de cursos o eventos destacados.
- Determinar los programas de capacitación, las estrategias de aprendizaje, los puestos de trabajo y las competencias y capacidades centrales.
- Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos y recursos necesarios requeridos para cada curso o evento por impartir.

Por otra parte y tal y como lo señala Chiavenato (2000), los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Solicitud de supervisores y gerentes
- Entrevista con funcionarios y/ o directivos mayores
- Reuniones de trabajo

Cabe destacar que en este Reporte Laboral se ha optado tanto por los cuestionarios (a informantes claves), como con la entrevista – cuestionario (al director de la dependencia investigada) y reunión de trabajo (tanto con los informantes claves que son los jefes de

departamento y el propio director de la Unidad), como ya se ha mencionado.

Además de estos medios, de acuerdo al propio Chiavenato, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Ejemplos de indicadores a priori

Son los eventos que si ocurrieran proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles, tales como:

- 1.- Expansión de la empresa o admisión de nuevos empleados
- 2.- Reducción en el número de empleados
- 3.- Cambios de métodos y procesos de trabajo
- 4.- Sustituciones o movimientos de personal
- 5.- Faltas, licencias y vacaciones del personal
- 6.- Expansión de servicios
- 7.- Modernización de maquinarias y equipos
- 8.- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Ejemplos de indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general están relacionados con la producción o con el personal y se revelan en la investigación de DNC que se emprenda por parte de la empresa.

a) Problemas de producción

- Calidad inadecuada
- Baja productividad

- Averías frecuentes en equipo e instalaciones
- Comunicaciones defectuosas
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipo
- Exceso de errores y desperdicios
- Elevado número de accidentes

b) Problemas de personal

- Relaciones deficientes entre el personal
- Número excesivo de quejas
- Poco o ningún interés por el trabajo
- Falta de cooperación
- Faltas o sustituciones en exceso
- Errores en la ejecución de órdenes
- Dificultad en la obtención de buenos elementos

2.4.- Análisis FODA

Hay muchos y muy diversos modelos de estrategia para llevar al éxito a una empresa o institución, es decir que se cumplan sus objetivos y metas con un adecuado aprovechamiento de sus recursos, especialmente los humanos. Sin embargo, hay una estrategia que es el principio básico de cualquier estrategia: el FODA.

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información sobre una empresa o industria, la cual es útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Para llevarlo a cabo, se hace un análisis externo que nos lleve a potenciar oportunidades y minimizar las amenazas del entorno. Y un análisis interno que nos lleve a identificar las fortalezas y contrarrestar las debilidades, con lo cual se podrá formular la postura estratégica más adecuada.

Para llevar a cabo un buen diagnóstico de necesidades de capacitación en un corporativo o en alguna institución pública, es aconsejable y conveniente complementarlo con lo que se denomina el Análisis FODA, es decir un examen de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Conforme lo señalan Thompson y Strickland (2001) la evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas, lo que comúnmente se conoce como análisis FODA, proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios de una empresa. El análisis FODA, se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben de estar orientado a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa. Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos, de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para su futuro bienestar.

Como es posible observar, el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa. La parte externa tiene que ver con las amenazas y oportunidades.

Fortalezas

Al evaluar las Fortalezas se puede tomar en cuenta la siguiente clasificación:

1.- Fortalezas comunes.- Cuando una fortaleza es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.

2.- Fortaleza distintiva.- Cuando determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras.

3.- Fortalezas de imitación.- Es la capacidad de copiar o mejorar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere ganancias.

Debilidades

Se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores si implementan.

Podemos basarnos en los siguientes factores para analizar las fortalezas y debilidades:

- Dirección
- Ofrecimiento (productos o servicios)
- Mercadotecnia
- Personal
- Finanzas
- Personal
- Manufacturas
- Investigación y desarrollo

La parte externa se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Podemos basarnos en los siguientes factores para analizar las Oportunidades y Amenazas:

- Análisis del entorno
- Competidores
- Tecnología
- Grupos de interés

- Gobierno
- Etc.

Este examen suele dar buenos dividendos, si además en él se complementa con la Misión, Visión y Valores de la empresa, lo que en conjunto representa una amplia gama de información para determinar si es necesaria la intervención de acciones de capacitación y hacia donde debe de ser orientada. Estos últimos conceptos de hecho son considerados principios fundamentales de la Planeación Estratégica.

Para Hartlzer y Henry (2006), la declaración de la misión es una descripción breve y concisa que define el negocio en el que estamos, para quién y por qué trabajamos, Es el propósito y la razón de ser de nuestro equipo y define su contribución única.

Agregan que la declaración de misión aclara a cada miembro el enfoque y dirección del equipo. El cumplimiento de la misión debería llevar al equipo a su visión. Debe de ser inspiradora, pero más práctica y actual que la visión y no debe de tener más de un párrafo de extensión.

Con un enfoque similar, Arias y Heredia (2006), consideran que la misión organizacional expresa los objetivos fundamentales y las normas mediante las cuales opera. Constituye la razón de la Organización. Y dicen, que debe de ser redactada por los directivos y actualizarse continuamente, de acuerdo a las exigencias económicas, políticas sociales del momento.

Los mismos autores indican que la visión organizacional, es la capacidad de visualizar a la institución como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en sí misma talentos humanos, así como recursos económicos y tecnológicos; metas y acciones a realizar hasta alcanzar en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas, los propósitos deseados.

2.5.- Habilidades y competencias en la conducción de grupos

Dentro de este tema de la importancia de la capacitación en las organizaciones laborales, de igual manera es sumamente interesante destacar el rol que desempeña quien tiene a cargo llevar con éxito la experiencia del aprendizaje dentro de un proceso de educación no formal.

El instructor o facilitador, coach es la persona que domina una o varias especialidades u oficios y cuya misión es transmitirlos y enseñarlas a otras personas, a través de un proceso metodológico; sobre él recae de manera especial la tarea de aplicación directa y eficaz de la capacitación. Para fines de este trabajo se le denominará instructor, que es el nombre mayormente conocido.

Por su misión, ofrece capacitación y el desarrollo de otros, quienes gracias a su acción integrarán nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en su vida, su actuación repercutirá en el futuro de estas personas, habilitándolas para cambiar su vida laboral, cultural e incluso social.

Requerimientos básicos

Para cumplir con su misión, un instructor requiere:

- A) Contar con un amplio conocimiento del tema del curso a impartir
- B) Poseer conocimientos básicos sobre los aspectos psicológicos que caracterizan a los capacitandos
- C) Manejar los elementos didácticos que requiere el proceso de enseñanza – aprendizaje.

De acuerdo a Reza (2006) el proceso del coaching de desempeño se centra en un objetivo que pretende obtener resultados tangibles en el desempeño individual. Las fases por las que atraviesa son:

- Establecer la necesidad
- Fijar metas de desempeño

- Discutir las metas y los problemas
- Revisar el progreso

Además ofrece el concepto de estilos de coaches:

Estilos de coach

- Colaborador
- Creativo
- Conductor
- Aclarador

Estos estilos de coach o instructor tienen diversas características cada uno y también debilidades, de acuerdo a la inclinación extrema con que se desempeñe en el proceso de capacitación.

Características personales

Quienes se dedican a la capacitación requieren contar con ciertas características personales, algunas de las cuales deben ser inherentes a su personalidad y otras adquiridas a través de la experiencia.

Cabe destacar que estas características y habilidades son susceptibles de adquirirse mediante estudios, práctica y reflexión. Son por lo tanto las metas a conseguir por los instructores que desean destacar. Algunas de estas características personales de un buen capacitador son:

Empatía.- Es la inclinación natural a relacionarse con los demás y atender su situación, comprender su circunstancia y sentir su compromiso con el desarrollo de las personas.

Conocimiento de sí mismo.- Consiste en tener una concepción realista de uno mismo y sentido de la vida en lo general, aunado a una conciencia de las propias motivaciones y necesidades particulares.

Autenticidad.- Es la manifestación libre y espontánea de la manera de ser del instructor, que se produce a partir de su propia aceptación, lo que le da congruencia entre lo que piensa y lo que hace.

Manejo de la frustración.- Es la capacidad de aceptar las contradicciones y limitaciones que impone una situación ajena a las propias decisiones. Por tal motivo, el instructor debe de estar consciente de que en todo programa de capacitación existe el riesgo de que los resultados obtenidos no correspondan a sus expectativas, aunque den respuesta a las necesidades de los participantes.

Apertura.- Esta característica se relaciona con el grado de disponibilidad que ofrece el instructor a las personas, si es sencilla y directa determina en buena medida la participación que se produzca en las condiciones del evento.

Respeto a los participantes.- Consiste en la consideración hacia las ideas, decisiones, valores y sentimientos de los participantes, incluso en casos de desacuerdo.

Habilidades deseables

1.- En relación con el tema o curso:

Concreción.- Emitir mensajes claros y directos evitando dejar ideas vagas, incompletas o confusas.

Sentido práctico.- Es importante que el instructor sea capaz de ofrecer al grupo alternativas sobre como aplicar lo aprendido.

Actualización.- Es preciso mantener conocimientos y habilidades actuales que demanden los participantes. No es válido transmitir conocimientos obsoletos o fuera de uso.

Uso adecuado del material.- El instructor debe obtener el máximo provecho de los apoyos didácticos con que cuenta para lograr el objetivo del programa.

2.- En relación al grupo:

Saber comunicar.- Es la base del instructor, y se refiere a la actividad por medio de la cual se facilita el proceso instruccional, con las adecuadas técnicas didácticas.

Saber escuchar.- Es la habilidad para captar no sólo lo que los participantes comenten uno o en grupo, sino el significado de lo que representa para la dinámica grupal y su proceso de aprendizaje.

3.- En relación al curso:

Dominio del tema.- El instructor debe de dominar el tema del curso y estar lo suficientemente especializado en el área para evitar impartir programas de baja calidad, lo que redundaría en un deterioro de su imagen y calidad del curso.

Expectativas.- El instructor no debe de hacer promesas espectaculares ni exageradas del curso, sólo debe comprometerse a ayudar a los participantes para alcanzar los objetivos del programa.

Técnicas.- El instructor debe de asegurarse de conocer y utilizar solamente aquellas técnicas que sean apropiadas al curso. No deben utilizarse aquellas que puedan dar lugar a desequilibrio emocional o a la confusión de los participantes.

Estos conceptos nos orientan finalmente, dentro de este marco teórico acerca de la importancia de la capacitación, a analizar aunque sea brevemente otras consideraciones sobre la conducción de grupos, aunque cabe aclarar que estos conceptos serán tratados más ampliamente en el siguiente capítulo.

Dinámica grupal

Es la manera como se dan las relaciones en la práctica, la forma en que cada miembro se percibe, es percibido y reacciona ante los demás miembros del grupo. El estudio de la dinámica de los grupos reviste importancia particular para el instructor, puesto que le permite conocer y trabajar óptimamente con los grupos que le son asignados para facilitar el proceso y enseñanza – aprendizaje.

Proceso grupal

El proceso grupal sólo se capta cuando está en funcionamiento, es decir cuando el grupo está actuando y se están produciendo

relaciones entre los miembros. Podemos entender el proceso de un grupo como una corriente continua de hechos, palabras, interrelaciones, etc. que conforman la historia de un grupo.

Aunque el proceso es continuo, para una mejor comprensión puede dividirse en tres etapas, las cuales se producen en grupos estables como en aquellos cuyo objetivo es la capacitación.

Estas tres etapas son:

- 1.- Inicio
- 2.- Control
- 3.- Cierre

Estos aspectos de características personales y habilidades del instructor más los conceptos afines han sido tomados del Manual del Curso de Formación de Instructores. ICADET (2005).

CAPTULO 3.

Implicaciones de los equipos de trabajo en el rendimiento laboral

CAPITULO 3.

IMPLICACIONES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL REDIMIENTO LABORAL

3.1.- Generalidades

Uno de los retos más desafiantes del ser humano es la actitud para el trabajo en equipo. El mundo contemporáneo va evolucionando a una gran velocidad, no obstante, por lo que corresponde al trabajo en funciones coordinadas, tal parece que las cosas son diferentes.

Hoy en día es reconocido por todos nosotros que debe haber una plataforma clave para un crecimiento sostenido, sin embargo continuamos preparándonos desde que crecemos a una manera de actuar que se da prevalentemente en forma individual, muy recientemente se ha valorado la importancia del actuar y el quehacer de manera colectiva.

Efectivamente, en forma básica, la educación para el desarrollo futuro, es decir la actuación en un ambiente laboral, se da especialmente fomentando los esfuerzos individuales, pero poco se alienta el preparar a la gente para actuar de manera colectiva.

Vivimos en un mundo en que se fomenta y premia el esfuerzo personal y aunque los centros escolares son ambientes sociales, poco o nada se hace por formar a los educandos bajo los principios de las implicaciones que los trabajos grupales y en equipo representan. No se nos inculcan tempranamente los conocimientos, habilidades y actitudes de establecer alianzas.

Y cuando finalmente se hace en los ambientes escolares, los docentes no son cuidadosos de valorar que los esfuerzos deben de ser homogéneos, dándose por regla general que algunos pocos alumnos trabajan toda la tarea, y muchos otros más, se “cuelgan” de lo

efectuado, así se les recompensa la flojera, pues sucede que poco o nulamente preparan su parte correspondiente. Ello posteriormente es común observarlo en los escenarios laborales. No hay una verdadera labor de equipo.

Por tal motivo, es indispensable fomentar la labor colectiva coordinada, la comunicación eficaz, la competitividad, el liderazgo y como consecuencia la eficiencia empresarial se incrementa notoriamente cuando se realiza en equipo, pero aún más, si este equipo está dotado de determinadas características que lo hagan especial, lo que se ha dado en llamar de alto desempeño.

De tal manera que induciendo esta forma de colaborar, se generan ambientes de confianza y de apoyo humano, donde los factores para el éxito lo será también la curiosidad, la creatividad y la inventiva para resolver problemas y procesar información.

Las habilidades requeridas son la capacidad de aprender a trabajar en equipo, explorar, ensayar, buscar alternativas, diseñar e inventar; las personas se preguntarán acerca de cuáles son las competencias y conocimientos para poder desarrollarse mejor en cualquier ámbito. Y la posibilidad más eficiente de dar respuesta a esas interrogantes está dado por la oportunidad que se den de construir sólidos, estables y eficientes equipos de trabajo.

El trabajo en equipo se desarrolla con un grupo de personas, trabajando de manera coordinada en la realización de un proyecto. La idea del trabajo en equipos implica el aprovechamiento y talento conjunto, producido por cada persona en interacción con los demás.

En resumen, el mundo contemporáneo requiere que las personas aprendamos a trabajar juntas para poder procesar información, generar conocimientos y dar y entregar positivos resultados bajo un adecuado clima de trabajo.

Pero no basta con tener la intención o voluntad para ser exitoso en las empresas, para trabajar en equipo es necesario aprender técnicas y desarrollar habilidades y actitudes. Se requiere esfuerzo intelectual y

un modelo de relaciones que integre la plenitud de las capacidades y necesidades de crear, planear, concebir y ofrecer resultados perdurables.

El trabajo en equipo responde a un nuevo paradigma y concepto de trabajo, por lo cual sólo es eficaz en la medida que se esté dispuesto a aprender y emprender, ello se inicia en la decisión de quienes dirigen los esfuerzos colectivos y son secundados por quienes los llevan a cabo, debe de haber una concordancia en ello, y sin duda si se efectúa se obtienen notables beneficios en lo personal y organizacional.

3.2.- Concepto de equipo de trabajo

Un equipo de trabajo es un número pequeño de individuos con competencias complementarias, comprometidos con metas comunes y relaciones de integración e interacción, de las que se consideran así mismos responsables. La esencia de cualquier equipo es un compromiso compartido por los integrantes. Las metas no se logran sin la cooperación e interacción de los integrantes del equipo.

Son varios los conceptos que se tienen sobre lo que es un equipo de trabajo y sus repercusiones. De acuerdo a Davis y Newstrom (2003), existe trabajo de equipo cuando los miembros de un equipo de tareas conocen los objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a su labor y se brindan apoyo entre todos.

Agregan que son por lo menos 4 los ingredientes que contribuyen al desarrollo del trabajo en equipo: ambiente sustentador, habilidades adecuadas para los requisitos de los roles, objetivos de orden superior y recompensas de equipo. Las analizan de este modo:

Ambiente de apoyo.- Es más probable que el trabajo de los equipos se desarrolle cuando la administración genere un ambiente de apoyo.

Crear dicho entorno incluye alentar a los participantes para que piensen como equipo.

Habilidades apropiadas y claridad de roles.- Los miembros del equipo deben de razonablemente estar capacitados para realizar sus funciones y tener el deseo de cooperar. Además de ello, podrán funcionar como equipo sólo cuando todos ellos conozcan los roles de todos los demás miembros con los cuales interactuarán.

Objetivos de orden superior.- Una responsabilidad importante de los directivos es tratar de mantener a los miembros orientados hacia su tarea global. Por desgracia, en ocasiones las políticas de las organizaciones, sus requisitos de registro y los sistemas de recompensas fragmentan los esfuerzos individuales y desalientan el trabajo en equipo.

Recompensas en equipo.- Otro elemento que puede estimular el trabajo en equipo es la existencia de recompensas de equipo. Estas pueden ser económicas o simples reconocimientos. Las recompensas tienen mayor poder si los miembros del equipo las valoran, las perciben como alcanzables y las reciben de manera independiente del rendimiento del grupo.

El tamaño del equipo puede variar según el objetivo que se persiga y la forma en que se organice. Según Hellriegel y Slocum (2004), la principal diferencia entre grupos y equipos, es que en el primero se comparten y se toman decisiones con el único objetivo de permitir que cada miembro se desarrolle dentro de su área de responsabilidad. En cambio –dicen los autores – en los equipos el desempeño en el trabajo es colectivo y se requiere de un esfuerzo conjunto.

Los equipos se caracterizan por la claridad de su cohesión, su espíritu de equipo enfocado a la tarea, al afecto que sus miembros se manifiestan en sus relaciones y su satisfacción con los procesos de trabajo. Esta cualidad de trabajar en conjunto es la que da poder a los equipos, los cuales de manera gradual constituyen unidades fundamentales de energía organizacional.

Es de percibir que los equipos entrañan relaciones, es decir conexiones humanas en las que el todo es mayor que la suma de las partes. El positivo trabajo en equipo genera uno de sus atributos característicos en esta manera de emprender acciones laborales: un efecto sinérgico.

Ehrlich (2002) indica que:

La sinergia es la experiencia que resulta cuando los miembros de un grupo funcionan como una unidad integrada y no como un mero agregado de individuos. Cuando se logra la sinergia, un notable flujo de energía recorre a los miembros del equipo y les permite funcionar adecuadamente. Cada persona complementa a la otra; se confía en los compañeros y que éstos harán lo necesario para mantener el ritmo de trabajo y la relación (p.21-22).

Es decir, los equipos pueden tener sinergia si suceden los siguientes factores:

- Que exista habilidad de los miembros para intercambiar ideas
- Depurar ideas, resolver problemas con mayor celeridad y aprender de la experiencia de otros.

3.3.- Diferencias entre grupo y equipo

Arias (2006) sostiene que en las empresas y organizaciones de todo tipo se requiere integrar equipos de trabajo. La razón es muy sencilla, nadie puede poseer con cabalidad las habilidades y los conocimientos necesarios para solucionar los diferentes problemas.

Indica que las experiencias cotidianas muestran el fracaso de aparentes soluciones porque se dejó de lado alguna de las caras del problema. Si el equipo está conformado por diversos estilos, conocimientos y experiencias, se corre en menor medida el peligro

anterior. Así pues - sostiene – es necesaria la integración de equipos y establece su diferencia de un grupo en los siguientes términos:

Grupo.- Es un conjunto de personas que conviven en determinados momentos cortos, contando cada una con sus propias metas.

Equipo.- Es un conjunto de personas con objetivos comunes, con lazos cohesivos y afectivos intensos, comunicación fluida y abierta, con orgullo de pertenecer al mismo y con manejo provechoso de los conflictos.

Para Reza (2005), la diferencia entre uno y otro lo ofrece a través de los siguientes aspectos:

Grupo.- Conjunto numeroso de personas que pretenden alcanzar un objetivo común, cuyo nivel de organización es primario, esto es con tareas, funciones y reglas carentes de precisión o indefinidas. Ejemplo de esto son los integrantes de una corporación. Los asistentes a un juego, etc.

Equipo.- Conjunto reducido de personas que muestran estabilidad en su permanencia con otras, que tienen comunicación abierta, cara a cara, con alto nivel de organización, normas muy flexibles que les permiten trabajar coordinadamente, cuyas tareas y funciones están claramente definidas. Ejemplo de este nivel de organización lo constituyen los equipos deportivos, los de una unidad de trabajo, etc.

Para Jiménez (2007), las diferencias entre grupo y equipo se percibe por las siguientes situaciones:

Grupo

- Liderazgo centralizado
- Prevalece la responsabilidad individual
- El propósito es el mismo que la misión integral de la organización
- El producto del trabajo se enfoca en el individuo
- Su efectividad se estima de manera individual
- La gente trabaja para el líder

Equipo

- Liderazgo participativo
- La responsabilidad es compartida
- El propósito es la misión del área
- El producto del trabajo es de todos
- Su efectividad se estima colectivamente
- La gente trabaja con el líder

En cuanto a los **propósitos** las diferencias son aún mayores:

Grupo

- Trabaja básicamente por conservar la remuneración económica
- Encuentra satisfacción fuera del trabajo, difícilmente la obtiene dentro de él
- Describe su trabajo en términos de actividades y movimientos

Equipo

- Trabaja no sólo por dinero, sino también por la obtención de diversas satisfacciones
- Le complace y satisface su trabajo, está orgulloso de él
- Describe su trabajo en términos de resultados

Podemos desprender de estas consideraciones que un grupo es un conjunto de personas que se interrelacionan entre sí durante un periodo de tiempo, que tienen objetivos e intereses comunes dentro de un marco de normas y valores compartidos, con una conciencia de pertenencia.

En cambio un equipo de trabajo, es el conjunto de personas que unen sus esfuerzos en busca de la forma más eficiente de coordinarse para alcanzar objetivos y/o metas comunes. Los integrantes están completamente comprometidos para obtener el máximo de resultados.

El grupo deberá de pasar por varias etapas para convertirse en un verdadero equipo de trabajo. El equipo en sí es un grupo laboral

funcional y bien organizado con el propósito de obtener resultados provechosos para la organización a la cual prestan sus servicios.

A diferencia del grupo, la integración de equipos es un proceso planeado por sus propios elementos. Los equipos de trabajo proporcionan una mayor productividad y calidad; la ejecución del trabajo se hace en base a la organización de sus elementos. Con un buen liderazgo, se planea, ejecuta y se controla en colectivo.

3.4.- Clasificación de los grupos y equipos de trabajo

No existe una clasificación determinante de los equipos de trabajo, pero se ha logrado definir ciertos aspectos que pueden ayudar a darles ciertos atributos o caracterización.

De acuerdo a Robins (2004), los grupos pueden ser formales o informales. Los grupos formales se refieren a los que definen la estructura de la organización; los informales son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización.

Para Peiró (1984), existen 5 dimensiones que posibilitan la clasificación de grupos: temporalidad (duración), formalidad, finalidad, nivel jerárquico y estructura grupal, esta última hace referencia a la configuración de los grupos de trabajo, donde pueden privar criterios basados en el reconocimiento y potenciación de valores grupales o individuales.

Jiménez (2007) ofrece un listado de los criterios más importantes que se han distinguido entre las organizaciones, empresas o instituciones para diferenciar a los equipos de trabajo:

Conforme a su interdependencia

Los equipos están formados por individuos interdependientes. La naturaleza de esta interdependencia varía, lo cual da como resultado algunos enfoques generales en la formación de equipos:

- Grupos de una misma área funcional
- Grupos de diferentes áreas funcionales
- Grupos formados temporales para tareas específicas
- Grupos formados por personas cuyo trabajo es independiente, sean o no de la misma área funcional
- Grupos de personas con habilidades complementarias para el logro de una determinada meta

Conforme al programa de trabajo

Desde otro enfoque, se ha sostenido que el trabajo en equipo se puede visualizar en dos grandes áreas que están íntimamente interrelacionadas:

- El mejoramiento continuo
- El compromiso de la innovación.

Conforme al nivel de formalidad

Esta clasificación es la más conocida. Se hace referencia al nivel de formalidad de los equipos de trabajo:

- Formales.- Son equipos formados oficialmente por la organización como parte de su estructura
- Informales.- Son voluntarios y ajenos a la estructura de las empresas, normalmente son creados por el interés particular de los miembros que la conforman

Conforme a la temporalidad

Considerando la dimensión temporal, es posible clasificar a los equipos de trabajo bajo este concepto:

- Permanentes.- Forman parte de la estructura de la Organización y quedan reflejados en su organigrama
- Temporales.- Son formados expresamente para alcanzar un objetivo determinado y se disuelven una vez que alcanzan la meta para la cual fueron creados

Conforme al nivel de autoridad

De igual manera, una forma de clasificar a los equipos de trabajo, puede ser atendiendo al nivel de autoridad que se les concede y con que se desempeñan en el quehacer de su unidad administrativa:

- Participativos
- Facultados
- Autodirigidos

Como es posible apreciar, son diversas las clasificaciones respecto a los equipos de trabajo, no obstante los criterios de la formalidad, temporalidad y nivel jerárquico son los que predominan.

3.5.- Características de los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo tienen una serie de características que los hacen únicos a cualquier forma de interacción humana, se mencionan algunas de ellas:

1.- Misión clara, objetivos comunes y tareas aceptadas.

En la construcción de estos conceptos deben de participar todos los miembros del equipo para realmente apropiárselas. Un equipo destina más tiempo a clarificar su misión y objetivos que un grupo tradicional.

2.- Número reducido de personas

En un grupo, el número de integrantes puede ser limitado, convirtiéndose en ocasiones en muchedumbre o masa. En un equipo, mientras menos miembros sean es mejor. Se cree que un equipo funciona óptimamente cuando tiene entre 8 y 12 miembros.

3.- Organización y funciones definidas

El equipo debe tener reglas claras de funcionamiento y cada miembro funciones claras y definidas, de otra manera se genera un caos en momento de su trabajo cotidiano.

4.- Unicidad y totalidad

Aquí es importante considerar el concepto de sinergia antes mencionado. La unión de dos y dos es mucho más que cuatro, si se sabe aprovechar su potencial. El equipo es una organización única e irrepetible, dada la importancia de las características personales de cada uno de sus miembros al efectuar las tareas.

5.- Compromiso personal

Muchas veces los miembros de los equipos solamente buscan la satisfacción de sus propósitos personales y no adquieren un compromiso con el resto del equipo. Se debe de dar cumplimiento a las tareas como compromiso personal y colectivo.

6.- Límites y disciplina

Dentro de las reglas de juego, deben de quedar perfectamente establecidos los límites y reglas de disciplina o de conducta de los diferentes miembros, tales como horarios, tolerancias, cumplimientos de tareas en determinados tiempos, etc.

7.- Presencia de un vínculo interpersonal

Los vínculos interpersonales son producto de las relaciones formales en un clima de respeto y de confianza. No hay tensiones evidentes. Es una sociedad de personas unidas por fines muy específicos de trabajo, pero es recomendable que existan lazos entre los miembros que lo integran.

8.- Convergencia de esfuerzos

Todas las acciones, todos los trabajos, toda la movilidad del equipo deberá dirigirse hacia el contenido o alcance de metas y al proceso o dinámica del comportamiento interno. Los efectos de la convergencia de esfuerzos son evidentes en la toma de decisiones. Es mucho más efectiva de este modo.

9.- Aprovechamiento del conflicto

Muchos equipos rehúyen el conflicto o fricciones entre los distintos miembros, en virtud de sus propias problemáticas o de trabajo. El conflicto bien aprovechado se convierte en un factor de trascendencia para la toma de decisiones. Las actitudes, los comportamientos y las relaciones no se congelarán si los miembros son capaces de confrontar sus conflictos en forma positiva.

10.- Conciencia de situación interna

Se requiere que los integrantes del equipo estén dispuestos a auto-dirigirse, a saber que forman parte de una colectividad, a percatarse que es mejor el trabajar juntos que individualmente. También es importante que aún cuando los integrantes están solos o alejados por necesidades de trabajo, permanezcan solidarios y se refieren constantemente a la coparticipación de sus logros. (Reza 2005).

Por otra parte Hartzler y Henry (2006), al estudiar los equipos de trabajo que parecen estar más preparados observan diversos rasgos comunes:

1.- Producen resultados. Capitaliza las fuerzas de sus miembros para producir resultados extraordinarios, que no podrían ser alcanzados por los miembros que si trabajaran de manera individual.

2.- El propósito del equipo es claro y sus integrantes piensan que vale la pena. Saben cómo y por qué son importantes. Se concentran más en cumplir con ese propósito y satisfacer a quienes atienden, que sus asuntos o agendas personales.

3.- Los miembros sienten que han dedicado esfuerzos para el éxito del equipo y son responsables de los resultados que logre su equipo de trabajo.

4.- Parecen divertirse trabajando así, aun cuando realizan tareas más arduas que los demás grupos. Se percibe el espíritu y la energía del equipo.

5.- Cada persona sabe cuál es su rol y no hay confusión en cuanto a quién tiene que hacer cada tarea.

6.- No hay nada debajo de la mesa. Los problemas y las preocupaciones se comparten con honestidad y sin atacar; de hecho, se les considera como una oportunidad para exponer diferentes puntos de vista y generar soluciones creativas.

7.- Los miembros del equipo de trabajo no temen plantear un problema que pueda tener impacto en el desempeño de todo el equipo. Son evidentes la confianza, la colaboración y la sinceridad en el intercambio de ideas.

8.- El equipo no pierde de vista sus metas ni el tiempo en luchar por el poder; en vez de ello, está claramente concentrado en lograr su misión e intenta cumplir con sus ideales. Los propósitos superiores trascienden los inconvenientes y logros cotidianos y hacen que la política del poder parezca trivial e insignificante.

3.6.- Ventajas y desventajas

Hay defensores acérrimos del trabajo en equipo y ponderan y valoran quizás excesivamente sus características y especialmente sus efectos y consecuencias, pero hacen caso omiso de sus eventuales defectos. Como todo sistema de trabajo está expuesto a tener ventajas y desventajas. Aquí presentamos un acopio tanto de una como de otras, pero siempre con la idea desde luego que representa una manera efectiva de abordar labores en una organización.

a) Ventajas

- Mayor nivel de productividad, ya que los resultados obtenidos por el equipo son mayores a los que habrían trabajado individualmente
- Sistemas de comunicación más eficaces, ya que se establecen sistemas de comunicación directos y se reduce el miedo a opinar, a hacer sugerencias o criticar.
- Mayor nivel de compromiso con los objetivos del equipo, debido a que los miembros conocen como las metas del equipo se relacionan con los objetivos organizacionales.
- Mejora el clima laboral, ya que hay una comunicación más abierta y se conocen los objetivos que se persiguen y mejoran las relaciones interpersonales.
- Se enfrentan con éxito las tareas complejas, debido a la diversidad de competencias, puntos de vista y medios para generar ideas que aumenten la creatividad y competencia de los miembros del equipo.
- Facilita la dirección, control y supervisión del trabajo, basado en el autocontrol individual y el control del equipo. La división del trabajo es más preciso, en base a las competencias de cada uno de los miembros.
- Facilita la integración de nuevos miembros de la organización, debido a que actúan como agentes de socialización, transmitiendo los valores, cultura y filosofía que imperan en la Organización.
- Facilita la coordinación entre los miembros del equipo y entre éste y los restantes equipos y grupos de la Organización, al conocer los objetivos del equipo y cómo se relacionan éstos con los de los demás equipos y la Organización.
- Mejora de la satisfacción a todos los niveles, al poder satisfacer más fácilmente a los miembros del equipo y sus necesidades.
- Satisface las necesidades de filiación de los integrantes, al sentirse miembros de un equipo y ser aceptados y apoyados por los demás.

- Aumenta la seguridad personal, debido a que las decisiones se analizan y discuten por todo el equipo, el cual respalda y apoya las decisiones que adopta cada uno de sus miembros.
- Facilita el desarrollo personal y profesional, ya que permite que los individuos conozcan sus puntos fuertes y sus áreas con necesidades de mejora.
- Estimula la creatividad, ya que favorece la participación activa de todas y cada uno de sus miembros; éstos se sienten libres de aportar ideas, sabiendo que van a ser escuchados y sin temor a represalias o críticas.
- Más motivación. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentido de autoeficacia y pertenencia en el grupo.
- Participa y toma decisiones, se compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales, se eleva su compromiso por el trabajo.
- Se fomenta el pensamiento creativo con la combinación de esfuerzos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para la reflexión de los problemas, eventuales soluciones y toma de decisiones
- Más ideas. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado mayor productividad y un mayor número de ideas.
- Mejora la comunicación. Compartir ideas y puntos de vista de otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a un mejoramiento integral
- Mejores resultados. Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los rendimientos individuales y los colectivos.

b) Desventajas

- El tiempo, ya que el trabajo en equipo consume y requiere de más tiempo para la coordinación de las distintas actividades. Se requiere de tiempo para la participación en las decisiones, para informar y escuchar diversas opiniones del equipo.
- El control y la manipulación que un individuo o subgrupo pueda llevar a cabo en el resto de los integrantes. Así se desvirtúan los objetivos prioritarios y se confunde la distribución de los responsables.
- La aceptación de conclusiones erróneas, debido a la confianza que se tiene de que el equipo se equivoca menos que el individuo.

c) Consideraciones al respecto

Conforme lo indica Jiménez (2007), el trabajo en equipo tiene la característica y ventaja de ofrecer un proceso de mejoramiento continuo en el que las opiniones, sugerencias y acciones de mejora se realizan no de forma individual, sino formando equipo, creándose un entorno de aprendizaje adaptativo en el que se estimula el desarrollo del capital intelectual.

Menciona que si las decisiones se toman considerando los diferentes puntos de vista de todos los miembros de un equipo, se consiguen decisiones más adecuadas y duraderas; además de que si todas las personas de una unidad organizacional se reúnen en equipo, con ciertas técnicas, pueden aportar ordenadamente sus puntos de vista para que entre todos se consiga hacer mejor las cosas.

3.7.- Equipos de alto rendimiento

Un equipo autodirigido especial es el llamado también “equipo de alto rendimiento”, y es uno de los equipos que más importancia y desarrollo han tenido dentro de las organizaciones actuales.

Una organización trabaja mejor cuando sus integrantes actúan como miembros emocionales e inteligentes de un equipo, con metas

alcanzables y de alto rendimiento. Si el rendimiento de un equipo es alto, el equipo es de alto rendimiento. (Velásquez 2005).

Una agrupación laboral de este tipo, es decir un equipo de trabajo de alto desempeño o rendimiento (ETAD), es un equipo que ha arraigado actualmente una gran importancia dentro de las organizaciones, hace lo que debe de hacer, se está desempeñando.

Un ETAD forma parte de la estructura de la Organización, así como tiene el poder de tomar decisiones en procesos diseñados para la administración.

Es decir, es un equipo formal, permanente y como ya se ha mencionado, en forma distintiva, autodirigido. Además de que invariablemente el desempeño del grupo se analiza y se evalúa para su continuo crecimiento.

Para Arias (2006) existen 6 principios de lo que denomina la filosofía del alto desempeño:

1.- El alto desempeño es un modo de vida, un compromiso de mejoría constante.

2.- El alto desempeño no se logra de la noche a la mañana. Constituye una cadena de pequeños logros, de mejoría constante.

3.- La evaluación de la actuación tanto en el ámbito institucional y grupal como individual, constituye una de las piedras angulares del logro del alto desempeño.

4.- El alto desempeño es una actividad proactiva más que reactiva. En vez de esperar que se den los acontecimientos, debemos actuar para que se den.

5.- El alto desempeño es una tarea de equipo. Cada persona, departamento o institución se asocia con otros para el avance hacia el alto desempeño, no es posible lograrlo de manera individual en una Organización.

6.- El alto desempeño se fundamenta en una serie de valores. Estos principios rectores del comportamiento deberán declararse de manera explícita a fin de mejorar la comunicación con otras personas y el compromiso con ellos.

Características de los equipos de alto rendimiento:

- Tener un objetivo claro y retador
- Estar estructurados en función de los resultados que se esperan
- Contar con miembros competentes
- Tener un compromiso en común
- Operar dentro de un clima de cooperación
- Contar con los parámetros para la medición de su desempeño
- Recibir apoyo y conocimiento externo
- Liderazgo basado en los principios y valores de la Organización a la que pertenecen

Excelencia en el desempeño:

- El equipo es capaz de una autoevaluación objetiva con el propósito de poder entenderse a sí mismo, de saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- El equipo sabe analizar las situaciones y hacer balance objetivo de su situación
- El equipo define una visión, así como los objetivos que pretende alcanzar en términos de productos y resultados
- A partir de los objetivos definidos, el equipo delinea planes de acción estratégicos
- El equipo asume responsabilidades por medio de reglas básicas, y con esto gana confiabilidad
- El equipo evalúa las necesidades de entrenamiento y desarrollo, y amplía su capacidad de aprendizaje
- El equipo cuestiona constantemente su capacidad y su eficacia para alcanzar los objetivos. Busca puntos de referencias para revisar sus procesos grupales y para mejorarlos continuamente.

- El equipo busca retroalimentarse en forma de reconocimiento, remuneración, prestaciones y promociones

En opinión del sustentante, estos criterios de alto desempeño en los equipos de trabajo, no solamente son exclusivos de las corporaciones y empresas de la iniciativa privada, sino que también es posible que se den en el contexto de la administración pública, tanto de índole federal, como estatal y municipal.

Estamos acostumbrados a mirar a la burocracia como elementos que difícilmente se comprometen en el trabajo, que solamente trabajan por una remuneración y están atentos a los horarios de trabajo; sencillamente no se involucran integralmente en los procesos del trabajo. Pero este modelo es posible inducirlo en este tipo de personas si se realizan diversas acciones al respecto.

En concreto, me parece que hay que pugnar porque se efectúen modificaciones en la planeación estratégica institucional, considerando el factor humano como uno de sus máximos potenciales sobre el que hay que capacitar y desarrollar para que brinde sus mejores expresiones laborales, y una acción especial al respecto es brindar cursos y talleres sobre integración de equipos de trabajo orientados al alto desempeño.

CAPITULO 4.

Liderazgo en los equipos de trabajo

CAPITULO 4.

LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

4.1.- Generalidades

El entorno social, económico y político de los últimos tiempos se ha distinguido por sus cambios constantes, las estructuras, marcos de referencia, sistema de valores, no permanecen estáticos ni inmóviles, el progreso y la innovación tecnológica determinan e imponen dinámicas y comportamientos renovados.

Sólo las organizaciones bien dirigidas podrán manejar en forma correcta y provechosa el cambio, adoptando permanentemente estrategias, estructuras, sistemas, capacidades, productos, servicios ante esta nueva realidad. Es preciso cambiar prácticas que se han vuelto obsoletas, que no han cambiado. Y un líder verdadero debe estar muy alerta a su ambiente organizacional interno y externo para detectar en tiempo y forma los cambios que se puedan requerir.

Bajo este esquema, y en continuidad con lo hasta aquí señalado, un aspecto referencial que es necesario mencionar para entender adecuadamente el comportamiento de los equipos en los escenarios laborales, es el relativo a las características del Liderazgo que se da dentro de los esquemas y funciones de las Organizaciones.

Este marco teórico que se ha ofrecido para comprender el entorno conceptual de esta investigación, que a la vez es un reporte laboral, estaría incompleto, si no se mencionan estos tópicos que implican la orientación que toman los grupos de trabajo dirigidos por un jefe de grupo, supervisor, director, etc. quien finalmente ejerce su autoridad jerárquica, convirtiéndose en el líder.

Ello conlleva una responsabilidad implícita, ya que bajo su dirección el grupo o equipo de trabajo deberá alcanzar ciertos estándares de desempeño, con diversos conocimientos, habilidades y actitudes

formadas, para alcanzar los objetivos y metas trazadas con antelación y que es indispensable cumplir adecuadamente.

Como consecuencia, esta visión que inició con el sustento de la temática alusiva a la Importancia de la capacitación en las organizaciones laborales, y que continuó con el capítulo correspondiente a las Implicaciones de los equipos de trabajo en el rendimiento laboral, concluye con este capítulo, el cual hace referencia al Liderazgo en los equipos de trabajo; se mencionan, una vez abordadas las generalidades, conceptos relevantes de la definición de liderazgo, los diferentes estilos de liderazgo y como se da éste en el campo organizacional, así como temas afines.

4.2.- Definición de Liderazgo

Suele haber diferentes opiniones sobre lo que es la definición de Liderazgo o Líder. Tomemos la de Rodríguez (1988), quien indica que “Líder” viene de una palabra sajona. En inglés se dice “Leader”. Viene del verbo To lead, que significa guiar o dirigir. Dentro de la línea etimológica de “guiar”, Liderazgo – propone el autor – es cualquier intento expresado de influenciar e impactar en la conducta de otras personas.

Por otra parte, Arias y Heredia (2006) sostienen que Liderazgo constituye el proceso para alcanzar la visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y repercusiones positivas para la calidad global de vida.

Otra definición es la que ofrecen Davis y Newstrom (2003), quienes aseguran que el Liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos.

Los tres elementos medulares y sobresalientes en esta definición, dicen los autores, son:

- Influencia – apoyo
- Esfuerzo voluntario
- Logro de objetivos

De acuerdo al Manual Liderazgo del ICADET (2007), el Liderazgo viene a ser el proceso mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren la obtención de metas de trabajo prefijadas. Y se indica que en la figura del Líder se encuentran estos aspectos y características que le dan identidad y proyección en su quehacer en la Organización.

En este mismo Manual se explica que algunos miembros son más activos, manifiestan mayor iniciativa e influyen de manera decisiva en los demás; aplican sus facultades para provocar en los otros aliento y ánimo o simplemente convencimiento y persuasión de lo que han de hacer a favor del logro de los objetivos grupales.

Indica Jiménez (2007) que la puesta en práctica exitosa de una estrategia depende del Líder, ya que la estrategia no es otra cosa que una manifestación humana y para que funcione debe de estar viva, respirar, crecer y cambiar. En este sentido –dice- para que la Organización en su conjunto cumpla con su misión encomendada, a través del liderazgo, el líder debe de identificar:

- La motivación y capacidad de sus subordinados
- El motor generador individual de sus subalternos
- Como implantar la palanca de cambio estratégico

Y agrega el autor que para desarrollar una organización eficiente, el líder debe de tomar en cuenta todas las aspiraciones que han de alcanzarse, así como las estrategias que habrán de implementarse.

4.3.- Características de los líderes efectivos

Hay diversos atributos y características que un buen Líder debe de tener o adoptar, en este aspecto se han mencionado un número considerable de ellos, la consulta al respecto y el sentido común nos indican que de entre ellos podemos destacar los siguientes:

Perfil del Líder:

- Disciplina
- Confianza
- Don de mando
- Buena autoestima
- Sentido práctico
- Lealtad
- Visión
- Respeto
- Comunicación asertiva

En cuanto a sus cualidades y tareas, la figura del líder tiene estos atributos:

La figura del líder:

- Es aquel que desarrolla actitudes de equipo
- Es el que alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de tareas de todas las personas a su mando
- Plantea alternativas adecuadas de solución
- Sabe como dirigir a la gente hacia su mejor esfuerzo
- Tiene dominio sobre su propia personalidad, lo cual le permite actuar acertadamente según las circunstancias, no por su estado de ánimo
- Es carismático y proyecta credibilidad y confianza en quienes influye
- Es inteligente y tenaz
- Provoca el cambio

Las investigaciones actuales sobre los rasgos de los líderes llevan a pensar que ciertos factores ayudan a diferenciar entre los líderes y quienes no lo son. Los rasgos más importantes son el impulso personal fuerte, el deseo de ser líderes, la integridad personal y la confianza en sí mismos. También es frecuente que sean aconsejables características como capacidad cognoscitiva (analítica), conocimiento de los negocios, carisma, creatividad, flexibilidad y calidez personal.

Según Davis y Newstrom (2003), una conclusión importante acerca de estos rasgos de Liderazgo es que no garantizan necesariamente el éxito como líder. Lo mejor es considerarlas como competencias o recursos personales que se pueden o no desarrollar y usar. Muchas personas tienen la capacidad para ser líderes efectivos, si bien algunas optan por no mostrar los rasgos que poseen. Otras tendrían los rasgos necesarios y el deseo de usarlos, sin que surja nunca la oportunidad para que lo hagan.

De acuerdo a estos autores, para que exista y se practique un Liderazgo real, deben de prevalecer rasgos distintivos en quien ejerza este Liderazgo. Proponen los siguientes rasgos:

Rasgos del Líder:

- Deseo de ser Líder
- Confianza en sí mismo
- Conocimiento del negocio
- Creatividad y originalidad
- Afectividad positiva (calidez)
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Carisma
- Capacidad cognoscitiva
- Sinceridad e integridad
- Motivación personal

Estos mismos autores destacan la importancia que tienen las habilidades en el ejercicio del Liderazgo, con las cuales pueden desarrollar mejor estas funciones, proponen las siguientes:

- **Habilidad técnica.**- Se refiere a los conocimientos de la persona y su capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica.
- **Habilidad para relacionarse.**- Es la capacidad de trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo de equipo. Ningún Líder en ningún nivel organizacional escapa a este requisito.
- **Habilidad conceptual.**- Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en planes de largo plazo.

Se destaca el hecho de que la habilidad técnica se establece con objetos, la habilidad para relacionarse es con personas; y la habilidad conceptual se refiere a como poder relacionar y sistematizar ideas.

4.4.- Clasificación de Liderazgo

En lo que respecta a las diferentes formas de Liderazgo, existen multitud de clasificaciones. Aquí se subrayan algunos de los conceptos más comunes e importantes en la materia.

Liderazgo formal

Es aquel que se desarrolla en el contexto de los lineamientos del trabajo o la vida cívica y se expresa mediante documentación expresa o una presentación, que lo avalan como tal.

Liderazgo informal

Es aquel que se desarrolla espontáneamente en el contexto del trabajo o la vida cívica. Así surgen liderazgos en la práctica diaria y no están contemplados en la jerarquía funcional o estructura organizacional.

De acuerdo al Manual Liderazgo ICADET (2007), existe otra división muy conocida, la cual es la siguiente:

Liderazgo autocrático

El líder ejerce directamente el control del grupo y es el responsable de las actividades. Su actitud suele ser paternalista y crea lazos afectivos y de agradecimiento que implican peligro en el sentido de que así oculta mejor sus verdaderas intenciones y puede llegar al abuso. La hostilidad y la competencia es la base de trabajo, aunque se obtiene mayor producto en menor tiempo.

Liderazgo democrático

El liderazgo recae en el grupo, lo cual permite repartir responsabilidades y las acciones particulares se hacen por el bien común y para contribuir a la eficiencia del grupo. El trabajo aunque lento, puede llegar a ser muy productivo y genera mayor satisfacción personal y grupal.

Liderazgo anárquico

Llamado también *laissez faire*. El líder asume una política de no intervención que provoca falta de dirección; que la responsabilidad la asuman los individuos como entes separados, sin organización. Pronto se denota la falta de incentivos para el trabajo. En estos grupos el trabajo es anárquico y menor en calidad y cantidad.

Conforme lo destacan Davis y Newstrom (2003) existen líderes autocráticos, consultativos y participativos:

Líderes autocráticos

Centralizan el poder y la toma de decisiones. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se dice y que no piensen por su propia cuenta. El líder asume toda la autoridad y toda la responsabilidad. El liderazgo autocrático suele ser negativo, pues se basa en amenazas y castigos,

pero también puede ser positivo, cuando deciden brindar ciertas recompensas a sus empleados.

Entre las ventajas del Liderazgo autocrático, está que frecuentemente resulta satisfactorio para el líder, pues permite decisiones rápidas, posibilita el uso de subordinados menos competentes y brinda seguridad y estructura a los empleados. Su desventaja principal es que desagrada a los trabajadores, en particular si es suficientemente extremo para generar miedo y frustración.

Líderes consultativos

Se acercan a uno o más empleados y les piden su aportación ante la toma de decisiones. Sin embargo, luego tal vez opten por utilizar o desechar la información y los consejos recibidos. En caso de que perciba el uso de sus aportaciones, los empleados tienden a sentir que producen un efecto positivo, mientras que en el supuesto de que se rechacen constantemente, es probable que sientan que se desperdicia su tiempo.

Líderes participativos

En esta forma de ejercer el liderazgo se descentraliza la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales como en el caso de los autócratas, ya que los líderes participativos aprovechan las aportaciones y la participación de sus seguidores. Informan a sus empleados acerca de las condiciones que afectan su trabajo y los alientan para que expresen sus ideas, hagan sugerencias y emprendan acciones.

Otra consulta más se hizo en Wikipedia, vía internet, en donde se explica que otra forma de clasificar el Liderazgo, según expertos en Desarrollo Organizacional, es según sus formas variadas de autoridad:

Liderazgo según su autoridad:

Líder carismático

Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

Líder tradicional

Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.

Líder legítimo

Podríamos pensar en el “Líder legítimo” y en el “Líder ilegítimo”. El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera puede considerársele líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer.

4.5.- Estilos de Liderazgo

Además de las muy variadas clasificaciones que hemos tenido la oportunidad de observar, existen otra serie de características del Liderazgo, de acuerdo a su estilo de guiar o mandar.

Rodríguez (1988) advierte que el estilo de Liderazgo guarda una serie de atributos dependiendo de la forma en que se ejerce, pudiendo ser a través de la instrucción, el involucramiento, la dirección o la delegación de las tareas por realizar.

Desglosemos cada uno de estos estilos de acuerdo a su eficacia o ineficacia:

Estilo de Liderazgo: Instruir

Es eficaz cuando: Instruye

- Es amable
- Explica el porqué, instruye
- Ofrece argumentos
- Se comunica bilateralmente
- Hace promesas que si cumple
- Ofrece apoyo
- Aclara dudas
- Consulta opiniones

Es ineficaz cuando: Manipula

- Es exageradamente amable
- Promete y no cumple
- Es indeciso, busca el mejor provecho para sí
- Manipula sobreprotegiendo
- Comunica sólo lo que él quiere
- Oculta su verdadera intención

Estilo de Liderazgo: Involucrar

Es eficaz cuando: Involucra

- Es amable
- Hace preguntas
- Sabe escuchar
- Respeta opiniones
- Indaga
- Fomenta la comunicación y la participación
- Genera involucramiento

Es ineficaz cuando: Culpa

- Es amable sólo cuando le conviene
- No presta atención, se centra en un solo punto de vista
- Establece su juicio y luego busca evidencias
- Establece reproches o culpas, no le importa la comunicación del grupo
- No escucha lo suficiente

Estilo de liderazgo: Dirigir

Es eficaz cuando: Dirige

- Es firme en sus peticiones
- Es enérgico en sus exigencias
- Supervisa continuamente
- Perseverante
- Precisa el qué, cómo, dónde, porqué, etc.
- Es decidido
- Puede ser flexible
- Proporciona poco apoyo emocional
- No da incentivos si los empleados son rebeldes
- No toma opinión, comunica unilateralmente

Es ineficaz cuando: Impone

- Es intransigente
- Autoritario
- Desconfiado
- No expresa ni clara, ni tranquilamente lo que quiere
- Toma decisiones en el último minuto
- Fomenta el miedo
- Rígido en exageración con todo el personal
- Comunica con gritos y amenazas

Estilo de Liderazgo: Delegar

Es eficaz cuando: Delega

- Los deja trabajar solos
- Apoya decisiones
- Mantiene la comunicación necesaria
- Confía en sus subalternos
- Verifica los avances
- Otorga autoridad y poder
- Estimula el crecimiento

Es ineficaz cuando: Abdica

- Abandona su responsabilidad
- Emite juicios inciertos
- No hay comunicación bilateral
- Relega
- Abdica (renuncia)
- No otorga autoridad

Jiménez (2007) bajo este modelo establece la relación que existe entre Liderazgo y Equipos de trabajo a diferencia del que se ejerce con Grupos de trabajo, bajo las siguientes consideraciones:

Liderazgo con Equipo de trabajo

Líder: Participativo

Trabajo: Se realiza con compromiso y se produce

Características:

- Mayor y mejor comunicación lateral, ascendente y descendente
- Orientado a escuchar otras opiniones
- Las personas intercambian tiempo y energía por dinero y satisfacciones
- El rendimiento del equipo supera las expectativas esperadas

Liderazgo con Grupos de trabajo

Líder: Autoritario

Trabajo: Se realiza con sumisión y se rinde, no se produce

Características:

- Mayor comunicación descendente y poca ascendente
- Orientado a mandar
- Las personas intercambian tiempo por dinero
- El rendimiento del equipo es el normal

4.6.- Líderes con perfil de alto desempeño

Bajo las consideraciones que se han mencionado en este capítulo, se destaca la importancia que ejerce el liderazgo en las actividades de trabajo. En este sentido se reitera el interés porque los liderazgos que se emprenden aún entre la administración pública, tiendan cada vez más a guardar las mejores características y estilos expuestos.

En particular, desde mi punto de vista, el modelo de Alto Desempeño de Liderazgo, ligado a Equipos de trabajo eficientes y productivos, asociado comúnmente a la experiencia empresarial, puede ser exitoso a los requerimientos que las instituciones públicas demandan, si se logran establecer conforme y adecuado a sus propias circunstancias y necesidades.

Indican Arias y Heredia (2006), que quienes ejercen un liderazgo de alto desempeño, lo hacen cuando guardan relación con esta serie de características:

1. *Aspectos gerenciales:* Conocimiento detallado y actualizado del campo de acción de la Organización, así como de la rama de actividad económica; comprensión del papel de las diferentes funciones dentro de la Organización y sus interrelaciones.

2. *Trabajo en equipo*: Compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento tanto personal como del funcionamiento de la organización.
3. *Relaciones interpersonales*: Sensibilidad hacia los puntos de vista de problemas de los demás, orientación hacia los clientes.
4. *Comunicación*: Expresión verbal fluida y clara tanto con individuos como con grupos, redacción con claridad y enfoque hacia las necesidades del receptor.
5. *Énfasis en la misión*: Enfoque a largo plazo, aspectos globales de las situaciones relativas al futuro de las Organizaciones, perseverancia para dirigirse hacia la misión a pesar de los obstáculos.
6. *Motivación a los asociados o colaboradores*: Fijación de objetivos ambiciosos pero realistas para sí mismo y para los demás, aprendizaje a partir de los propios errores y de los demás, reconocimiento de los logros de los demás.
7. *Compromiso con la calidad y la competitividad*: Orientación de las acciones para lograr la mejor continua, impregnación de las acciones con honestidad e integridad.
8. *Desarrollo de los asociados o colaboradores*: Búsqueda constante de desarrollo personal y profesional, tanto de sí mismo como de los demás.
9. *Solución de problemas*: Recolección de hechos e información para tomar mejores decisiones, generación de soluciones innovadoras para los problemas.
10. *Aspectos técnicos*: Entendimiento de los costos, ingresos, los mercados, el valor agregado, etc. de la Organización; actualización constante en su campo. (págs. 206-207).

4.7.- Liderazgo de la actualidad

Como se decía al inicio de este capítulo, el mundo cambia día a día en forma por demás dramática. Debemos de estar preparados para afrontar adecuadamente los retos que la vida nos depara. De igual forma sucede con los Equipos de trabajo y los Liderazgos que les guían.

Conforme lo indica Jiménez (2007), el liderazgo que se ejerza debe de estar orientado hacia los siguientes conceptos y prácticas:

- Líderes basados en valores y en la persuasión, más que en las órdenes.
- Líderes que no disfracen de servicio público las intenciones de hacer dependientes a los ciudadanos para obtener poder.
- Líderes basados en resultados más que en sistemas presupuestarios.
- Líderes que descentralicen la autoridad y generen administración participativa.
- Líderes que funcionen como catalizadores.

CAPITULO 5.

Procedimiento

CAPITULO 5.

PROCEDIMIENTO

A continuación lo que se mencionará en este capítulo es el procedimiento mediante el cual se efectuó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) a la Dirección de Desarrollo Social de la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento, organismo público dependiente del gobierno de Tabasco. Se hace un pormenorizado recuento de los hechos, actividades y acciones relevantes y sustantivas efectuadas. Se explican los antecedentes que dieron pauta a este reporte laboral, así como la descripción de las actividades realizadas previamente a la preparación del diagnóstico.

Objetivo de procedimiento

Contar con la estrategia e instrumentos adecuados a fin de poder allegarse información relevante, la cual sirva de fundamento para adecuar las acciones necesarias y pertinentes obtenidas a través del diagnóstico de necesidades de capacitación implementado.

Para lograr el propósito mencionado, el procedimiento consistió en realizar el diseño, aplicación, análisis de la información, interpretación de resultados y las propuestas pertinentes tomando como referencia tres instrumentos diagnósticos: 1.- Entrevista – Cuestionario para Mando Superior y Análisis FODA (Director); 2.- Cuestionario para Informantes Clave y Análisis FODA (Coordinadores de Zona); y 3.- Reunión de Trabajo (con todo el personal, especialmente de campo y administrativo).

En la explicación del procedimiento utilizado se ha incluido una breve nota metodológica, donde se explican los instrumentos diagnósticos utilizados, los cuales han sido una **Entrevista –cuestionario a Mando Superior**, un **Cuestionario a Informantes Claves** y una **Reunión de Trabajo**, tanto con el Director de Desarrollo Social, sus Coordinadores de Zona, así como también con el propio personal que



integra la Dirección aludida. Los dos primeramente señalados, a manera de modelos o formatos son mostrados en el apartado de Anexos.

Integrados a los cuestionarios descritos, de igual modo se incluyeron cuestionarios para obtener de las mismas fuentes un Análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Con estos elementos se ha efectuado un análisis cualitativo de los datos recabados.

Con esta información, más la obtenida de la Reunión de Trabajo con la participación de quienes se han mencionado, se ha conjuntado la información que ha permitido efectuar las recomendaciones del caso, que se habrán de comentar en el capítulo siguiente; y la propuesta, entre otras, del curso "Integración de equipos de trabajo", la cual viene acompañada con los pormenores correspondientes para su organización, ejecución y evaluación.

5.1.- Antecedentes

Por petición directa de la Dirección de Desarrollo Social de la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento (CEAS), organismo público dependiente del gobierno de Tabasco, ha solicitado al despacho Centro de Evaluación e Innovación (Cenevi), que dispone con servicios profesionales de capacitación y certificación en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), una intervención a efecto de mejorar el rendimiento laboral.

Concretamente la petición ha sido en el sentido de impartir algunos cursos de capacitación que se consideren pertinentes al personal de campo responsable del proceso de gestión comunitaria para acceder a servicios de obra de agua con su propia administración, operación y mantenimiento; y si es posible también alguna acción al resto del personal que desarrolla labores de tipo administrativo.

a) Funciones sustantivas

Según ha referido el Director de Desarrollo Social del CEAS, la acción principal de la dependencia a su cargo, es que su personal debe asistir y respaldar a las comunidades en el proceso de gestión para otorgarles estación de bombeo de agua a las que carezcan de este servicio

Menciona que para ello se realizan 5 pasos preponderantes: solicitud de servicio de las comunidades, confirmación y validación de la demanda social, levantamiento de las actas de aceptación, el proceso constructivo de la obra, y la conclusión de la misma.

Agrega que ello se traduce en que las funciones de su personal son las siguientes:

Funciones del personal de campo

- Visitar a las comunidades para determinar su estatus y realizar levantamiento de censo de la población; solicitan los habitantes del lugar el servicio de agua mediante su propia administración.
- Regresar a la comunidad e inspeccionar algunos hogares para determinar la necesidad de la demanda social.
- Asistir a Asamblea comunitaria para el levantamiento de las actas de aceptación.
- Vigilar conjuntamente con el Comité de la obra, la debida construcciones de las instalaciones de la estación de bombeo de agua.
- Apoyar en la entrega de la obra y levantar las actas de aceptación correspondientes.

b) Recursos

Nominalmente se dispone de 5 Coordinaciones de Zona, (aunque en la práctica realmente funcionan cuatro de ellas) las cuales están

cubiertas por los coordinadores responsables más el personal adscrito. 22 personas en total. Se dividen el territorio estatal para llevar a cabo las funciones indicadas.

c) Problemática

No obstante, el propio Director, en observación directa y con informes confidenciales, (mencionados en la aplicación de la Entrevista – Cuestionario a Mando Superior) en su calidad de responsable de esta área de trabajo, se ha percatado de los siguientes problemas y deficiencias de este personal de campo:

- El personal de campo adolece de una adecuada preparación académica, el promedio general entre ellos es de sólo haber obtenido la educación secundaria.
- No existe el suficiente compromiso con la institución, denotando en ocasiones falta de voluntad para realizar las comisiones encomendadas.
- Existe experiencia dentro del grupo, no obstante los usuarios o próximos a serlo denuncian que en ocasiones este personal no realiza adecuadamente sus labores e inclusive no les han visitado todavía en sus comunidades.
- Existen quejas de los usuarios, asumen que se trata de omisiones personales producto de su falta de preparación, organización, experiencia y capacitación.
- Estima su director que falta entre el personal de campo mayor actitud hacia el servicio, mejorar la eficiencia en el trabajo, las relaciones entre los integrantes de los grupos y el propio usuario.
- Considera igualmente que las relaciones de los elementos del grupo de trabajo y los Coordinadores de Zona (Líderes potenciales de equipos de trabajo)) deben de ser fortalecidas para mejorar la eficiencia y productividad laboral.

5.2.- Descripción de actividades sustantivas

A continuación se hace referencia de las actividades realizadas en torno a esta investigación, es un referente cronológico de hechos, actividades y acciones sustantivas, integra el proceso que conllevó a efectuar el Diagnóstico de necesidades de Capacitación de la dependencia mencionada, así como las recomendaciones ofrecidas derivadas del análisis de la información recabada:

1.- Recepción de solicitud

El Director de Desarrollo Social del CEAS realiza llamada telefónica a las oficinas del Centro de Evaluación e Innovación, habla con el Director del Centro, expresando su requerimiento de servicio para efectuar alguno o algunos curso de capacitación para su personal. (Junio 6 de 2011).

2.- Comisión de atención

El Director del Centro de Evaluación e Innovación refiere de la llamada recibida al instructor y jefe de Control y Registro (sustentante) y lo comisiona para que realice una visita al Director de Desarrollo Social del CEAS para determinar con precisión el servicio requerido. (Junio 6 de 2011).

3.- Visita de presentación y propuesta de trabajo

El comisionado (sustentante) realiza la visita programada e intercambia ideas con el Director de Desarrollo Social del CEAS, acerca de cuáles son sus requerimientos de capacitación. Le propone efectuar un Diagnóstico de Necesidades de capacitación exclusivo para la Dirección de Desarrollo Social del CEAS, previo a cualquier acción que al respecto decida tomar, iniciativa la cual es aceptada y acordada. (Junio 20 de 2011).

4.- Elaboración de estudio

El comisionado (sustentante) realiza un estudio de lo comentado y en acuerdo con su director, se le instruye para realizar el diseño de instrumentos diagnósticos para aplicar en la Dirección de Desarrollo Social del CEAS. (Junio 27 de 2011)

5.- Diseño de instrumentos diagnósticos

El comisionado (sustentante) realiza en gabinete el diseño de los instrumentos diagnóstico para determinar necesidades de capacitación, aprobados por el director del Centro de Evaluación e Innovación (Junio 22 – Julio 4 de 2011) .

- Entrevista – Cuestionario a Mando Superior: A.- Sondeo de necesidades de capacitación y B.- Análisis FODA
- Cuestionario a Informantes Claves: A.- Sondeo de necesidades de capacitación y B.- Análisis FODA. (Ver anexos respectivos)
- Reunión de Trabajo

6.- Acuerdos y preparativos

Los Directores de ambas instancias acuerdan la aplicación de dichos instrumentos diagnósticos y realizan los preparativos respectivos. (Julio 14 de 2011).

7.- Inicio de aplicación de instrumentos diagnósticos

El comisionado (sustentante) acude a las oficinas respectivas y efectúa la aplicación de la Entrevista – Cuestionario al Director de Desarrollo Social del CEAS. (Agosto 8 de 2011).

8.- Continuación de aplicación de instrumentos diagnósticos

El comisionado (sustentante) acude a las oficinas de la dependencia y efectúa la aplicación de los respectivos Cuestionarios a Informantes Claves (Coordinadores de Zona). (Agosto 8 de 2011).

9.- Inicio del procesamiento de la información

En labor de gabinete, el comisionado (sustentante) realiza el procesamiento de los datos obtenidos mediante sus instrumentos diagnósticos y efectúa el análisis cualitativo de la información recabada. (Agosto 15 de 2011).

10.- Conclusión de aplicación de instrumentos diagnósticos

Se verifica la Reunión de Trabajo acudiendo el Director de Desarrollo Social, los Coordinadores de Zona, el personal de campo y el comisionado (sustentante) donde se recogen comentarios de estos últimos sobre en qué aspectos y temas consideran necesario capacitarse. (Agosto 20 de 2011).

11.- Integración del universo de información

En labor de gabinete se integra el universo de información obtenida mediante los cuestionarios aplicados al Director de Desarrollo Social, los Coordinadores de Zona y las intervenciones registradas del personal de campo en la Reunión de Trabajo; y se efectúan los análisis correspondientes. (Agosto 22 - 27 de 2011).

12.- Diagnóstico de necesidades de capacitación

Derivado de las actividades anteriores, se subrayan las principales observaciones y se destacan las recomendaciones necesarias, especialmente la propuesta de organizar el curso de capacitación "Integración de equipos de trabajo". (Agosto 30 de 2011).

13.- Entrega interna de resultados y propuestas

Los resultados y propuestas obtenidos son entregados al Director del Centro de Evaluación e Innovación, quien aprueba los mismos y acuerda reunión de trabajo con el Director de Desarrollo Social del CEAS para dárselos a conocer. (Septiembre 2 de 2011).

14.- Reunión especial de entrega de resultados y propuestas

Con la asistencia del comisionado (sustentante), el Director del Centro de Evaluación e Innovación y el Director de Desarrollo Social del CEAS, se verifica reunión especial, donde se le dan a conocer los resultados hallados y propuestas derivadas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación aplicado al personal de la mencionada dependencia. (Septiembre 5 de 2011).

15.- Agradecimiento y acuerdos

Se agradece la participación conjunta y se acuerda tomar en cuenta las recomendaciones señaladas, para que en la medida de lo posible, conforme lo condicionen las agendas respectivas, organizar, aplicar y evaluar el curso de capacitación "Integración de equipos de trabajo". (Septiembre 5 de 2011).

5.3.- Nota metodológica

En este apartado se efectuará una breve descripción y justificación de los instrumentos diagnósticos utilizados en la investigación de las necesidades de capacitación a la Dirección de Desarrollo Social de la CEAS, el cual consta de tres aspectos: el diseño de Entrevista - Cuestionario a Mando Superior; el diseño del Cuestionario a Informantes Claves; y la Reunión de Trabajo celebrada con el Director de Desarrollo Social, los coordinadores de Zona encuestados y personal de campo y administrativo que labora en la institución.

a) Diseño de Entrevista - Cuestionario a Mando Superior

Este diagnóstico situacional está integrado por dos elementos sustantivos:

A.- Entrevista – Cuestionario a Mando Superior (Sondeo de Necesidades de Capacitación)

B.- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Entrevista – Cuestionario para Mando Superior

Es una guía a seguir dirigida a funcionarios y responsables directos de áreas estratégicas de las entidades corporativas, a efecto de determinar las actividades sustantivas que se realizan en su área de trabajo y las necesidades de capacitación que se requieran satisfacer con acciones concretas. La información captada se explica al entrevistado y se señala en la introducción del documento, es estrictamente confidencial.

La primera parte, es decir el Sondeo de Necesidades de Capacitación, está conformado por los siguientes apartados:

1.- Datos de identificación institucional

Compuesto por cinco preguntas. Se indaga el nombre de la institución, puesto que ocupa el entrevistado actualmente, antigüedad, el puesto anterior y los años acumulados en total. La pretensión es tener una visión de la experiencia de quien funge como líder y directivo mayor del área.

2.- Datos personales

Compuesta por cinco preguntas. Se indaga el nombre completo del entrevistado, su edad, estado civil, escolaridad y aficiones personales. La pretensión es conocer la solidez escolar y cultura general de quien funge como director.

3.- Actividades laborales

Consta de 12 preguntas:

1.- *¿Cuáles son las actividades más importantes que realiza la Dirección a su cargo?*

Se ofrecen 6 casillas de contestación. Este cuestionamiento está dirigido para delimitar, enfocar y puntualizar las actividades sustantivas

del área de trabajo, para de ahí derivar acciones concretas que sea posible determinar.

2.- *¿Cuántas áreas de trabajo o departamentos integran esta dirección y el número de personas adscritas a ellos?*

Esta respuesta permite determinar la estructura laboral y los niveles jerárquicos de quienes ahí prestan sus servicios, para adecuar mejor la propuesta que eventualmente pueda surgir.

3.- *Mencione las actividades sustantivas de cada una de ellas.*

Por cada Departamento desglosado se indica su actividad preponderante, que permitirá conocer las labores que realizan y analizar mejor las opciones que se propongan.

4.- *En general, ¿cuál diría que es la problemática principal manifiesta en cada una de ellas, de acuerdo a la función que realiza?*

Es de notable interés conocer y determinar los problemas que repercuten para que las funciones puedan ser realizadas sin contratiempos.

5.- *De esta Dirección a su cargo, ¿el personal ha tomado algún curso de capacitación en lo que va de este año?*

Para ser contestada de manera afirmativa o negativa e indagar si hay antecedentes al respecto.

6.- *En caso afirmativo, mencione en que aspectos.*

Se solicita al entrevistado señale cuál es o son el curso o los cursos que su personal ha tomado en el lapso indicado.

7.- *En caso negativo, ¿por que razón?*

Se pide se señale los motivos o razones por los cuales el personal no ha tomado algún curso de capacitación en el periodo de referencia.

8.- De acuerdo a sus conocimientos y observaciones directas con el personal a su cargo, ¿qué actividades no se están realizando adecuadamente?

Esta guía de preguntas ayuda en este punto a identificar las actividades que por diversas circunstancias no se cumplen en forma requerida y se pueden enlistar en orden de importancia.

9.- Conforme a las actividades que no se cumplen adecuadamente, ¿qué acciones propone?

Bajo el mismo esquema de habilitación, la Entrevista – Cuestionario a Mando Superior facilita la identificación de acciones correctivas al respecto.

10.- Considera que habría algunas objeciones del personal si se les organiza alguna acción de capacitación?

Con opciones de contestación afirmativa o negativa, el ítem pretende conocer si existe alguna resistencia o impedimento por parte de la base trabajadora para asistir a alguna acción capacitadora y considerar esa posibilidad para la organización e impartición del curso o cursos que se propongan.

11.- Conforme a sus criterios anteriores y el Ejercicio de reflexión realizado al contestar este cuestionario, mencione 3 cursos de capacitación que considere pertinentes y útiles de acuerdo a las necesidades laborales.

Se ofrecen las casillas correspondientes para que se efectúe la contestación al cuestionamiento. La idea es que con este ejercicio de reflexión realizado a lo largo de la Entrevista – Cuestionario, se está en capacidad de identificar los cursos que sean los indicados y correctos para aliviar o resolver la problemática encontrada.

12.- Comentarios finales

Se brinda un espacio para que el entrevistado – encuestado pueda añadir alguna observación o comentario que juzgue pertinente. Se

concluye este segmento del Diagnóstico situacional con la fecha de entrevista, firma del encuestado y un agradecimiento por su participación.

Análisis FODA

Se realiza una explicación previa del significado del análisis FODA y se le entrega una hoja con los principales conceptos (con ejemplos). En la introducción se señala que conforme a sus conocimientos y experiencia en el puesto que ocupa en la organización laboral, por favor indique ¿cuáles son los principales conceptos que a continuación se mencionan:

1.- Datos de identificación

Se solicita el nombre de la institución, el nombre de la persona y el cargo que ocupa en el organigrama laboral.

2 - 4.- Análisis FODA de la Dirección a su cargo

Se le pide que tomando como referencia el Ejercicio de reflexión realizado anteriormente al contestar la Entrevista – Cuestionario a Mando Superior para determinar necesidades de capacitación, por favor indique lo siguiente, enlistar las que a su juicio son las principales:

- Fortalezas de la Dirección
- Debilidades de la Dirección
- Oportunidades de la Dirección
- Amenazas de la Dirección

5.- Observaciones y comentarios finales

Se le brinda a quien responde la Entrevista – Cuestionario, un espacio para que ofrezca algunos puntos de vista acerca de sus impresiones sobre el particular, sirviendo también como resumen y conclusión para su propia intervención. Se solicita fecha de aplicación y firma de quien brinda la información.

b) Diseño de Cuestionario a Informantes Clave

Al igual que la Entrevista – Cuestionario para Mando Superior, este diseño está efectuado a manera de guía para ser contestado por quienes fungen como Coordinadores de Zona. Está integrado por:

A.- Cuestionario para Informantes Clave (Sondeo de Necesidades de Capacitación)

B.- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Cuestionario para Informantes Clave

En la Introducción se menciona que es un Cuestionario para efectuar un Sondeo de Necesidades de Capacitación dirigido a Informantes Clave de organizaciones laborales, a efecto de determinar las actividades sustantivas que se realizan en sus áreas de trabajo. La pretensión – se indica- es coadyuvar a identificar la problemática más representativa y como solucionarla tomando en cuenta acciones de capacitación. Se indica asimismo que la información es confidencial y se agradece su cooperación.

1.- Datos de identificación institucional

Consiste en cinco preguntas: nombre de la institución, puesto que ocupa actualmente, antigüedad, puesto anterior y antigüedad acumulada. Se pretende conocer su experiencia en el trabajo y en la jefatura de áreas de responsabilidad.

2.- Datos personales

Se pregunta su nombre completo, edad, estado civil, escolaridad y aficiones personales. La intención es indagar conjuntamente con la primera pregunta sobre su estabilidad social, escolaridad y preparación profesional para estimar su aptitud en puestos de responsabilidad.

3.- Actividades laborales

Consta de 12 preguntas:

1.- *¿Cuáles son las actividades más importantes que realiza la Unidad o Departamento a su cargo?*

Consiste en solicitar cuáles son las actividades más importantes que realiza la Unidad o Departamento a su cargo y se ofrecen las casillas necesarias para tal efecto. La pretensión es que se percaten sobre las actividades esenciales que desarrollan.

2.- *¿Cuáles son las inconsistencias de organización más importantes que impiden un mejor trabajo en esta Unidad o Departamento a su cargo?*

Se brinda los espacios necesarios para las respuestas que consideren más pertinentes sobre como orientar de mejor manera los trabajos que como organización tienen encomendados.

3.- *¿Cuáles son las fallas humanas más importantes que impiden que se desarrolle un mejor trabajo en esta Unidad o Departamento a su cargo?*

Bajo la perspectiva del elemento humano, se solicita su opinión sobre los elementos que derivan en que no se realicen los trabajos tal y como deben de ser realizados.

4.- *En general, ¿cuál diría que es la problemática principal manifiesta en esta Unidad o Departamento a su cargo?*

El ítem pretende focalizar sobre el aspecto principal que a juicio del cuestionado es determinante para alcanzar mejores logros en la eficiencia laboral.

5.- *Conforme a estas preguntas contestadas con anterioridad, ¿qué acciones propone para mejorar la productividad en el área bajo su mando?*

La intención es que el encuestado, considerando las preguntas antecedentes, proporcione respuestas sobre como juzga que se puede aumentar la productividad en la Unidad o Departamento bajo su responsabilidad.

6.- Mencione 5 Cursos de Capacitación que considere pertinentes y útiles para los fines laborales, en orden de importancia.

Bajo el esquema propuesto de ser guía de la propia reflexión, se cuestiona sobre las necesidades que se requiere sean cubiertas con Cursos de Capacitación laboral. El experto brinda su opinión autorizada sobre el tema.

7.- ¿Qué beneficios se obtendrían si el personal participa en los Cursos de Capacitación que sugiere?

Igualmente se le pide que sobre los cursos señalados por él mismo, indique que aspectos benéficos derivarían de emprenderse estas acciones que propone.

8.- De acuerdo a sus conocimientos y observaciones directas con el personal a su cargo, ¿qué actividades no se están realizando adecuadamente?

El propio Coordinador de Zona brinda pormenores sobre la omisión de actividades o el incompletamiento de ellas que impiden desarrollar mejor las instrucciones y funciones que se le han delegado.

9.- Conforme a las actividades que no se cumplen adecuadamente, ¿qué acciones propone?

En complemento con la pregunta anterior, el encuestado proporciona ideas de como cumplir adecuadamente la carga laboral mediante diversas acciones propuestas.

10.- ¿Considera que habría algunas objeciones del personal si se les organiza alguna acción de capacitación?

Para ser contestada de manera afirmativa o negativa, es de interés conocer si el jefe inmediato observa resistencias de sus subalternos sobre la inducción de acciones capacitadoras, ello incidirá en la organización y ejecución de los cursos que la DNC proporcione.

11.- *Conforme al Ejercicio de reflexión realizado al contestar este cuestionario, mencione 3 cursos de capacitación que considere pertinentes y útiles para toda la Dirección en general.*

Se pide al encuestado a manera de síntesis del ejercicio de reflexión efectuado en la propia contestación del documento, indique cuáles serían bajo su punto de vista los curso de capacitación que resultarían ser de beneficio no sólo para su área de trabajo, sino para la Dirección en general.

12.- *Comentarios finales*

Se piden comentarios complementarios o sumatorios derivados de las preguntas contestadas o algún señalamiento por acotar que no se haya mencionado.

El cuestionario concluye con la fecha de aplicación y firma de quien lo contestó. Se agradece su participación.

Análisis FODA

Se realiza una explicación previa sobre el significado del Análisis FODA y se le entrega una hoja con los principales conceptos (con ejemplos). En la introducción se indica que conforme a sus conocimientos y experiencia en el puesto que ocupa en la organización laboral, por favor indique cuáles son los principales conceptos que a continuación se mencionan:

1.- Datos de identificación

Se solicita nombre de la institución, nombre de quien contesta el cuestionario y cargo que ocupa en la estructura laboral.

2 – 4.- Análisis FODA de la Unidad o Departamento a su cargo

Se le pide que con el Ejercicio de reflexión realizado anteriormente al contestar el Cuestionario para Informantes Clave para determinar necesidades de capacitación, por favor indique lo siguiente:

- Fortalezas de la Unidad
- Debilidades de la Unidad
- Oportunidades de la Unidad
- Amenazas de la Unidad

5.- Observaciones y comentarios finales

Por último, se le solicita a quien contesta el cuestionario, brinde algunos señalamientos y recomendaciones; o bien propuestas concretas sobre como proceder sobre lo mencionado.

El documento finaliza con la fecha y firma de quien procedió a su contestación. Se le agradece su participación.

c) Reunión de trabajo

Como último instrumento diagnóstico diseñado y utilizado para la conformación del universo de información recopilada para proceder al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la Dirección de Desarrollo Social del CEAS, se decidió utilizar una Reunión de Trabajo, posterior a las aplicaciones de los cuestionarios respectivos a Mando Superior e Informantes Clave.

Ante la imposibilidad práctica para que se pudiera proceder a aplicar un cuestionario al personal, especialmente el encargado de las labores de campo, debido a las tareas que deben de cumplir y según estimaciones de sus jefes, por la eventual participación restringida que se pudiera observar, se pidió utilizar una técnica que ayudara en la recopilación de información, considerando también la participación de ellos.

Por ello, en este sentido, de igual forma se decidió utilizar la técnica de Reunión de Trabajo, para que también quienes realizan las tareas de campo (y administrativo) pudieran expresar algunas opiniones sobre el propio esfuerzo que realizan; y propuestas sobre como mejorar su organización, trabajo y relaciones entre ellos mismos, con sus jefes y con la ciudadanía que atiende.

En dicha reunión se convocaría al personal de campo, el administrativo y desde luego se contaría con la asistencia del Director de Desarrollo Social del CEAS y sus Coordinadores de Zona, explicándoles el motivo de la misma, es decir conocer la problemática más representativa y la opinión de todos acerca de que tipo de acciones considerarían más convenientes para resolverla, incluyendo si así lo estimaban acciones de capacitación.

CAPITULO 6.

Análisis y evaluación

CAPITULO 6.

ANALISIS Y EVALUACION

Al efectuar un análisis comparativo entre los resultados que arroja el diagnóstico realizado y propuesta del curso que se detalla, en función de los instrumentos que se aplicaron para efectuar la DNC y lo que sugieren algunos de los autores mencionados en el marco teórico, se pueden efectuar las siguientes puntualizaciones:

La forma de llevar a cabo la DNC está en concordancia con lo que refiere Grados (2005), quien propone que las fases para implementar adecuadamente un programa de capacitación son: planeación, organización, ejecución y evaluación y seguimiento.

Indica asimismo, que la DNC permite conocer las carencias y deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que impiden al trabajador desempleado desempeñar su puesto de manera satisfactoria; y el DNC aplicado ha cumplido con esta expectativa.

Dice Grados (2005) que la DNC no sólo identifica o detecta necesidades, sino que las prioriza y sirve para determinar cuáles problemas tienen mayor impacto en la organización; de hecho en los cuestionarios diseñados ha sido posible alcanzar esta situación, al revelarse la problemática expuesta de una manera reflexiva.

Mendoza (2005) propone para una óptima capacitación, el modelo siguiente: 1.- Diagnóstico de necesidades de capacitación. 2.- Elaboración de programas. 3.- Ejecución. 4.- Evaluación y seguimiento. En este sentido, conforme a los hallazgos alcanzados en la DNC aplicada, prevalece la consideración de planear y organizar el curso "Integración de equipos de trabajo de alto rendimiento", el cual una vez concluido, habrá de continuar con la fase de evaluación y seguimiento.

El curso sugerido, una vez concluida su impartición, se prevé evaluarse en tres sentidos: calidad del instructor, contenido temático e

instructor; por supuesto es posible y aconsejable realizar evaluaciones posteriores, éstas sobre impacto del curso y sus beneficios, para llevar un seguimiento al respecto.

El mismo Mendoza (2005) ha expresado que el punto de partida adecuado a las acciones y programas de capacitación está en la determinación de necesidades en la materia y que éstas pueden ser manifiestas y encubiertas.

En la investigación emprendida con los instrumentos diseñados y seleccionados (Entrevista – Cuestionario a Mando Superior, Cuestionario a Informantes Clave y Reunión de Trabajo) ha sido posible encontrar necesidades tanto de tipo manifiestas como encubiertas.

Por otra parte, Reza (2006) dice que la DNC proporciona información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. Con la DNC aplicada se logró investigar su problemática laboral más representativa y qué acciones serían las conducentes de adoptar.

También se puede indicar que según Chiavenato (2000), los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son entre otros, los cuestionarios, las entrevistas con funcionarios y/o directivos mayores y las reuniones de trabajo.

En el caso de este Reporte Laboral, se han considerado estos medios, y en función de la situación, problemática y circunstancias especiales de la dependencia pública de referencia, se han aplicado estas técnicas a través de la Entrevista – Cuestionario a Mando Superior, Cuestionario para Informantes Clave y Reunión de Trabajo.

Por otra parte y como un valor agregado a la DNC utilizada a través de los medios expuestos, los cuestionarios utilizados fueron enriquecidos con anexos, los cuales pretendieron determinar mediante un Análisis FODA, sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, mostrando un panorama más completo de la Organización.

Cabe decir que la información proporcionada por el Mando Superior fue la que permitió complementar la DNC con la puntualización de estos conceptos.

Finalmente, al comparar el contenido del Curso de Capacitación propuesto: "Integración de equipos de trabajo de alto rendimiento", con lo que sugieren diversas organizaciones o autores, cabe subrayar las siguientes consideraciones:

La propuesta del Curso es de manera indicativa, basado en un cuidadoso DNC, por lo que está enteramente relacionado y es recíproco con las necesidades descubiertas, tanto las de tipo manifiestas, como las de tipo encubiertas.

Aunque no se desglosa todo el contenido del Curso propuesto, es posible percatarse que sus conceptos principales están referidos a identificarse como equipos de trabajo, cuáles son los equipos de alto rendimiento, la importancia del cambio, las relaciones humanas, las fallas de la comunicación y el liderazgo en los equipos.

El grupo de trabajo debe de convertirse en un equipo. El Curso que se propone ofrece tal objetivo, alcanzar la debida integración de equipo de trabajo que conlleve a mejorar su quehacer laboral.

Existen en el medio otras opciones de cursos de la misma naturaleza; en el caso que se informa, este Curso de Capacitación de carácter indicativo, está referido para aplicarse entre el personal que integra la Dirección de Desarrollo Social del CEAS (Tabasco), porque su contenido temático está estrechamente ligado a las necesidades planteadas por su propio personal.

A continuación se brinda un desglose y análisis cualitativo de los aspectos relevantes obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos diagnósticos detallados para la determinación de las principales necesidades que en capacitación prevalecen en la institución de referencia.

Además de los Sondeos de capacitación y sus resultados, se describen los datos aportados por el Análisis FODA. Al respecto, las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se han incluido en este reporte provienen mayormente del Mando Superior entrevistado y encuestado al respecto.

6.1.- Entrevista – Cuestionario a Mando Superior

Sondeo de Necesidades de Capacitación

1.- Datos de Identificación institucional

Mediante un Sondeo de Necesidades de Capacitación se aplicó este instrumento a quien funge como responsable en la Dirección de Desarrollo Social del CEAS, quien en este puesto tiene una experiencia de 2 años y 8 meses. Refiere haber sido previamente Coordinador de Comunicación Social con una antigüedad acumulada de 4 años y 8 meses, por lo que cumple perfectamente con la experiencia requerida y ejerce un positivo liderazgo.

2.- Datos personales

El entrevistado se llama Marco Antonio Castillo Castillo, de 51 años de edad, casado, cursó la carrera de periodismo en la UNAM. Como aficiones menciona lectura, cine y viajes. Es una persona con muy buena preparación escolar, cuenta con carrera universitaria y tiene amplia solidez cultural.

3.- Actividades laborales

Las actividades más importantes que realiza la Dirección a su cargo, según su propia mención son: dirigir la gestión social comunitaria a programas federalizados, coordinar al equipo de promotores sociales en campo; atención social en comunidades y zonas urbanas; Atención de contraloría social estatal y federal; e integración social de expedientes para obra en comunidades urbanas y rurales.

4.- Estructura laboral

Refiere que su Dirección, además de él mismo se integra por 5 promotores sociales, 7 asistentes de promotores, un coordinador técnico de promotores, 1 secretaria, 6 choferes y 1 coordinador jurídico. 22 personas en total.

5.- Problemática principal detectada

Se requieren de 4 promotores para atender las obras de trabajo, el seguimiento social de la obra, en campo se requiere contacto diario en comunidades y faltan 3 unidades para movilizar al personal.

6.- Curso previos de capacitación

Indica el entrevistado que se han tomado dos cursos específicos:

- Normas de trabajo social en comunidades rurales (y)
- Trabajo social en comunidades rurales

7.- Actividades que no se están realizando adecuadamente

Refiere quien ha respondido este cuestionario que se debe de dedicar mayor tiempo a cada comunidad donde se ejecuta obra y atención social a la demanda de infraestructura.

8.- Propuesta de acciones

El Director de Desarrollo Social propone:

Habilitar **3 equipos de trabajo** para la atención social de los programas federalizados.

9.- Mención de cursos de capacitación que se consideren pertinentes y útiles de acuerdo a las necesidades laborales

Ejercida la Entrevista – Cuestionario a manera de guía para llevar a cabo un Ejercicio de reflexión que coadyuve a determinar necesidades de capacitación, quien es responsable de esta Dirección ofreció la mención de los siguientes Cursos de Capacitación:

- Integración de la documentación del proceso de gestión social comunitaria
- **Trabajo en equipo**
- Fotografía
- Redacción (para una mejor integración de actas y convenios de Asamblea)

10.- Comentarios finales

Solicita en forma complementaria capacitación y actualización de la plataforma de informática.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

1.- Fortalezas de la Dirección

- Experiencia en campo del “equipo de trabajo”
- Disposición en la ejecución de actividades
- Conocimiento de la geografía estatal

2.- Debilidades de la Dirección

- Falta de personal (3 promotores y personal de apoyo)
- Falta de unidades automotrices (3)

3.- Oportunidades de la Dirección

- Mayor consolidación de la estructura social que permita un mejor aprovechamiento de la infraestructura
- Estar en mejores condiciones de cobertura para la atención social en comunidades
- **Apertura para la capacitación**

4.- Amenazas de la Dirección

- Acumulación de trabajo
- Tiempos extraordinarios para el cumplimiento de metas
- Cansancio

5.- Observaciones y comentarios finales

Indica el encuestado: La Dirección de Desarrollo Social cuenta con una estructura laboral competente, un aspecto fundamental es animar la disposición laboral. **Se requiere atender las necesidades internas con el objeto de efficientar el trabajo.**

6.2.- Cuestionario a Informantes Clave

Sondeo de Necesidades de Capacitación

Se presentan los datos más relevantes encontrados en la aplicación del instrumento diagnóstico:

1.- Datos de identificación institucional

En todos los casos los encuestados refieren ser Coordinadores de Zona. En cuanto a la experiencia va de los dos años a los casi 20 años de servicios, aunque la experiencia en el puesto es de 8 años en promedio. Los puestos anteriores no son mencionados adecuadamente, indicaron el mismo que asumen en la actualidad. No obstante se percibe suficiente experiencia en las actividades que efectúan.

2.- Datos personales

- Horacio Rosales Martínez, 40 años, casado, Ingeniero civil (sin título), gusta del deporte y documentales. En lo sucesivo (A).
- María del Carmen Martínez Gómez. 38 años, casada, carrera técnica (sin mención), gusta del beisbol y volibol. En lo sucesivo (B).
- Javier Morales Valencia, 38 años. Lic. En sociología. Gusta de leer libros diversos. En lo sucesivo (C).

- Gerardo Núñez Martínez, 52 años, unión libre, carrera técnica en Trabajo Social. Sin mención de aficiones. En lo sucesivo (D).

Observación.- Se percibe una escolaridad variada de carreras técnicas y licenciaturas, aunque afines a las actividades que desarrollan. Conforme a la experiencia acumulada, es de suponer que entraron a la organización muy jóvenes realizando actividades diferentes.

3.- Actividades laborales más importantes en su departamento

- A) Conocimiento de la comunidad, tipos de comunidad a concientizar, censos de población, explicación del proyecto a la comunidad, integración de comités para su operatividad.
- B) Integrar comité de obra y UDESA, ver donación de predios, reunión con autoridades locales, municipales y estatales.
- C) Resolver problemas sociales que persisten en las comunidades rurales.
- D) Integración de comités de obra, capacitación a los comités de obra, elaboración de estudios y proyectos, seguimiento a las obras, apoyo a las demás direcciones de la institución.

Observación.- No hay una percepción homogénea de las actividades más importantes que realizan, a pesar de ser en todos los casos Coordinadores de Zona con tareas y funciones equivalentes.

4.- Inconsistencias de organización más importantes

- A) Desorganización, el mal planteamiento para concientizar, los diferentes grupos o divisiones de la comunidad, la organización interna del departamento.
- B) Falta de compromiso, incumplimiento de los programas.
- C) No percibe problemas de organización de su parte.

- D) Falta de seguimiento a las actividades que se desarrollan en la comunidad, no se cumplen con los compromisos con las autoridades y habitantes de las comunidades.

Observación.- Se han mencionado diversos problemas, pero tampoco existe consenso en las respuestas, hay una percepción diferente en cada encuestado.

5.- Fallas humanas más importantes

- A) Impuntualidad, falta de seriedad en la comunidad, falta de comunicación entre el mismo departamento, falta de comunicación interna.
- B) No tener el material necesario, falta de responsabilidad.
- C) Sus niveles académicos.
- D) Falta de capacitación del personal, su falta de compromiso, las actividades que se realizan en la comunidad, perfil académico inadecuado.

Observación.- Se mencionan fallas de organización, comunicación y de valores, conceptos que son posibles de atenuar mediante acciones correctivas. Un recurso factible es la capacitación al respecto.

6.- Problemática principal manifiesta

- Desorganización y mal planteamiento de la información requerida.
- Mala información y egoísmo.
- Los niveles académicos, ya que la mayoría tienen nivel de secundaria, algunos preparatoria de sistema abierto.
- Falta de unidad y compromiso para la realización de las tareas y actividades que se desarrollan.

Observación.- Existe descontento en el esquema organizacional por la forma de emprender las tareas a cargo, se reitera la percepción de falta de unidad y compromiso y los niveles escolares del personal.

7.- Propuesta de acciones para mejorar la productividad

- A) Responsabilidad y puntualidad, **cursos de capacitación al personal**, evaluaciones periódicas, reuniones de trabajo y aclarar dudas.
- B) Que el personal se dedique a sus actividades, que se analice si les gustan. Que la gente esté donde les guste su trabajo.
- C) Que estudien una carrera profesional, los que tienen profesión que cursen una maestría de acuerdo a lo que se hace, llevar un diplomado por parte de la institución.
- D) Capacitación del personal de la unidad, contar con personal con el perfil profesional que se requiere en la Dirección, que exista un compromiso profesional por parte del personal.

Observación.- Los encuestados consideran la necesidad de tomar diversas acciones al respecto: capacitación al personal, educación continua, reuniones de trabajo, evaluaciones, etc.

8.- Mencione 5 cursos de capacitación que considere pertinentes y útiles para los fines laborales en su Unidad o Departamento.

- A) Comunicación al público, Compañerismo y convivencia, Organización y curso de Valores.
- B) Trabajo social en comunidades rurales, Relaciones públicas, Valores y responsabilidad, Desarrollo personal, Comunicación
- C) Administración pública, Desarrollo humano, relaciones humanas, Impacto ambiental, Cultura del agua
- D) Técnicas y métodos de la investigación, Trabajo social de grupo, Ética profesional, Psicología social, Relaciones humanas y públicas.

Observación.- los Coordinadores de Zona perciben la necesidad de organizar cursos de capacitación cuyos temas sean afines a la

organización, comunicación, desarrollo humano y valores que deben de prevalecer en sus actividades cotidianas.

9.- Beneficios en la participación de los Cursos de Capacitación sugeridos

- A) **Mejor convivencia interna, mejor desempeño laboral, facilidad de trabajo en equipo.**
- B) **Trabajo más competitivo, mejoramiento en el ambiente laboral, repartición equitativa del trabajo, más comunicación.**
- C) Conocer las normas esquemáticas de la administración pública, el respeto de ellos y los demás, conocer la problemática y mediante el diálogo y resolverla, conocer su entorno y estar consciente de su realidad.
- D) **El personal se compromete a desarrollar y realizar sus funciones, comunicación tanto interna como externa de la problemática que se presenta en cada una de las localidades beneficiadas** con los programas y proyectos que efectúa la institución.

Comentario.- Se visualizan diversos beneficios considerando los temas o cursos de capacitación que los propios Coordinadores de Zona han juzgado necesarios y útiles.

10.- Mencione 3 cursos de capacitación que considere pertinentes y útiles para la Dirección en general.

- A) Comunicación y trato con la gente, Promotoría social, **Trabajo en grupos.**
- B) Comunicación, Trabajo social, Responsabilidad
- C) Relaciones humanas, Desarrollo humano
- D) Ética profesional, Psicología social y Relaciones humanas y públicas.

Comentario.- Se reitera la percepción de organizar cursos de capacitación cuyos temas giren en torno a las actividades que

realizan, las relaciones humanas y desarrollo humano; comunicación y valores.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

A pesar de la explicación antecedente y los ejemplos mostrados, los resultados al respecto son relativos e incompletos, dado que algunos elementos no alcanzaron la comprensión total del ejercicio, por lo que se omiten sus respuestas, se señalan sólo las del cuestionario en el que se cumplió escasamente con el criterio establecido.

1.- Fortalezas de la Unidad

El conocimiento que se obtiene de las comunidades a través de los beneficios que se les lleva con los servicios de agua y saneamiento.

2.- Debilidades de la Unidad

La falta de unidad y compromiso, así como la de recursos necesarios para la realización de todas las actividades que se realizan.

3.- Oportunidades de la Unidad

Ser realmente algún día reconocidos por las autoridades de la institución, por la labor de trabajo social tan importante que se realiza en esta unidad.

4.- Amenazas de la Unidad

Llegar a caer en la desorganización y anarquía dentro de la Unidad.

6.3.- Reunión de Trabajo

Este instrumento diagnóstico ha sido utilizado especialmente para poder captar las opiniones del personal de campo y administrativo que labora en la Dirección de Desarrollo Social del CEAS; además de él

acudieron el propio director, los Coordinadores de Zona y el comisionado (sustentante).

a).- Programa: Reunión de Trabajo para determinar Necesidades de Capacitación. Oficinas de la Dirección de Desarrollo Social del CEAS

(Agosto 20 de 2011. 11.00 horas)

Bienvenida, presentaciones y exposición de motivos

Lic. Marco Castillo Castillo, director.

Explicación de antecedentes y aplicación de técnica

C. Mario Alva Lozano, Jefe de control y registro del CENEVI

Exposición de problemática y sugerencias de solución

Personal presente

Registro de respuestas representativas y resumen

C. Mario Alva Lozano, Jefe de control y registro del CENEVI

Agradecimientos y conclusión de la Reunión de Trabajo

Lic. Marco Castillo Castillo, director

b).- Registro anecdótico

Asistencia.- En la Reunión de Trabajo estuvieron presentes el Director de Desarrollo Social del CEAS, los 4 Coordinadores de Zona, el personal de campo y el administrativo de la dependencia y el sustentante. 21 personas en total.

Desarrollo de la Reunión.- Una vez efectuada la bienvenida y presentaciones, el Director de Desarrollo Social efectuó la exposición

de motivos, destacando la necesidad de tomar acciones decididas para que la marcha de la oficina obtenga mejores estándares de productividad y exista una mejora interna entre sus integrantes, alentándoles para expresarse libremente.

El comisionado explicó que previamente tanto el director como los Coordinadores de Zona habían contestado algunos cuestionarios, con la pretensión de captar la problemática que impide que los trabajos encomendados puedan ser desarrollados de mejor forma, pero que faltaban los señalamientos del caso por parte especialmente del personal de campo, promotores, choferes y personal administrativo.

Por ello, indicó que el titular de la Dirección accedió a celebrar esta reunión, con la idea de captar sus opiniones al respecto, pero especialmente sus propuestas de solución y si quisieran que parte de éstas fueran Cursos de Capacitación, cuáles serían estos.

Problemática mencionada.- Especialmente choferes y promotores destacaron que las salidas se organizan muy rápido y que falta tiempo y organización para cumplir con las tareas; que en ocasiones no llegan a tiempo por falta de vehículos, pero aceptan que hay impuntualidad de ellos mismos y que pueden mejorar, pero piden que haya más equipos, pues consideran insuficientes los existentes.

Se mencionó también que falta **integrarse como equipos** y que prevalecen algunas deficiencias en la atención con los habitantes de las comunidades. Los promotores indican que se realiza un levantamiento censal precipitado pues **no se organizan bien las cargas laborales** ni las rutas a seguir. Se agregó que a veces no les aclaran las dudas y que no se platica con suficiente amplitud con la ciudadanía acerca de sus necesidades de obra.

Alternativas de solución.- Propusieron aprender mejorar el trato con la gente y entre ellos mismos, que se organicen mejor y que los jefes comprendan las limitaciones de los recursos asignados (personal y vehículos).

Propuestas de cursos de capacitación.- Se mencionaron varias acciones al respecto, por su limitada preparación académica y conocimiento en la materia, las propuestas no llevan el nombre correcto, son mencionadas de manera entrecomillada:

- Mejoramiento personal
- Relaciones humanas
- "Humanismo"
- Trabajo social
- "Integración social"
- "Organización social"
- "Mejoramiento del grupo de trabajo"

En general se percibe insatisfacción laboral y la necesidad de acceder a algunos cursos de capacitación con el objeto de mejorar su labor individual y grupal; organización y rendimiento que se traduzca en satisfacción en el trabajo y ser reconocidos por sus jefes y la ciudadanía.

Conclusión de la Reunión de Trabajo.- El evento duró aproximadamente una hora con 30 minutos. El Director de Desarrollo Social agradeció la participación de los participantes e indicó que conforme el tiempo lo permita, y se analicen las mejores opciones, se ofrecerán los cursos de capacitación necesarios para que mejore el ambiente laboral y se cumplan con satisfacción de todas las cargas de trabajo asignadas.

6.4.- Informe de trabajo

En este apartado se ofrece un informe sintético y simplificado del entregado a la Dirección de Desarrollo Social de la CEAS, del gobierno de Tabasco, a efecto de determinar las acciones que al respecto pueden incidir en el mejoramiento de la problemática expuesta.

En él se ofrecen los aspectos sobresalientes de la investigación realizada, cuyo propósito ha sido obtener elementos de juicio que conlleven a determinar la acción o acciones convertidas en cursos de capacitación que sean las opciones más idóneas.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Dependencia: Dirección de Desarrollo Social del CEAS

Periodo: Junio 6 – Septiembre 5 de 2011

Tipo de necesidades: Manifiestas y encubiertas

Instrumentos diagnósticos: Entrevista – Cuestionario a Mando Superior, Cuestionario a Informantes Clave, Análisis FODA y Reunión de Trabajo

Responsable: Lic. Mario L. Alva Lozano, jefe de Control y Registro del CENEVI

1.- Situación prevaleciente

Los esfuerzos de trabajo son aislados, hay esfuerzos individuales, pero el rendimiento laboral como grupo es errático, se carece de una adecuada organización, la carga laboral es inequitativa, la comunicación interna está afectada y daña la forma de operar. No existe trabajo en equipo.

2.- Problemas que se presentan

- Desintegración
- Falta de cooperación
- No hay colaboración entre los integrantes
- Existe sentido de competencia pero no de cooperación
- No hay sentido de pertenencia adecuada
- La percepción de la problemática difiere entre los Coordinadores de Zona.

3.- Posibles causas

- Hay recursos físicos y humanos limitados
- Integración social y de trabajo escasa o inefectiva
- El nivel escolar de los promotores

- El personal se ha capacitado en el orden técnico, pero no en la organización e integración de grupos de trabajo
- No hay un sentido de Misión, Visión y Valores compartidos
- Falta incentivar al personal

4.- Causas más probables

- No se ha desarrollado una conciencia colectiva y de responsabilidad común en los trabajos encomendados
- Falta una adecuada organización e imagen interna; y se adolece de comunicación e integración efectiva entre las jefaturas, los promotores, los asistentes y choferes.
- No hay trabajo por objetivos y metas por alcanzar
- Inducción de Código de Ética y de Valores

5.- Problemas futuros

De no tomarse medidas al respecto:

- Podrían de dejarse de cumplir los objetivos
- Esfuerzos y recursos mal aprovechados
- Mayores conflictos interpersonales
- Metas comprometidas o no alcanzables

6.- Acciones correctivas sugeridas

Organizar Cursos de Capacitación en las siguientes temáticas (en orden de prioridad):

- Trabajo en equipos de alto rendimiento
- Comunicación efectiva
- Liderazgo
- Planeación estratégica
- Relaciones humanas

7.- Comentario final

Considerando que las cargas de trabajo de la Dirección de Desarrollo Social son abundantes y el tiempo escaso, se sugiere como opción

compactar algunas temáticas y ofrecerlas como curso único: una modalidad en este sentido es el de **Integración de equipos de trabajo de alto rendimiento**, cuyo contenido incluya elementos de Relaciones humanas, Comunicación efectiva y Liderazgo, entre otros. La siguiente prioridad al respecto es el de **Planeación estratégica**, que incluya temas de Organización, Misión, Visión y Código de Ética y Valores.

6.5.- Propuesta: Curso de Capacitación “Integración de equipos de trabajo de alto rendimiento”

Objetivo general

Al término del curso de capacitación, los participantes obtendrán conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan desarrollar mejor las actividades labores que tengan a cargo, con sentido de participación, rendimiento individual y colectivo, para privilegiar los propósitos institucionales.

Dirigido a:

Personal de campo y administrativo; en los referente a los mandos, estos serán intermedios y superiores

Ruta crítica:

- Bienvenida y presentación de participantes e instructor
- Expectativas de los participantes
- Descripción del contenido temático del curso
- Ajuste de expectativas
- Pretest
- Introducción al curso
- Desglose de los temas que integran el curso
- Ejercicios
- Conclusión del curso

- Posttest
- Evaluación del curso por parte de los participantes
- Entrega de constancias
- Agradecimientos y despedida

Contenido temático

1.- ¿Grupos o equipos de trabajo?

- 1.1.- ¿Qué es un grupo?
- 1.2.- El equipo de trabajo
- 1.3.- Modelo de integración
- 1.4.- Equipos de alto rendimiento
- 1.5.- Los roles en los equipos de trabajo

2.- Importancia del cambio

- 2.1.- ¿Qué es el cambio?
- 2.2.- El cambio positivo
- 2.3.- Resistencia al cambio

3.- Relaciones de calidad

- 3.1.- La relación humana
- 3.2.- Sanas relaciones humanas

4.- La comunicación

- 4.1.- La comunicación efectiva
- 4.2.- Fallas en la comunicación

5.- Liderazgo en los equipos

5.1.- Figura del líder

5.2.- Líder – coach

5.3.- Liderazgo situacional

Observación.- La impartición del Curso de Capacitación incluye el manejo de técnicas y apoyos didácticos adecuados por parte del instructor, Ejercicios grupales, Manuales de Capacitación para los participantes; y la entrega de Constancias de Participación.

Evaluación

La evaluación del Curso de Capacitación por parte de los participantes se realiza bajo los siguientes aspectos: Calidad del instructor, Contenido del curso y Organización del evento.

Duración

15 horas. Ajustable a necesidades.

Número de participantes

25 personas máximo.

Conclusiones

Quienes nos dedicamos a brindar profesionalmente la capacitación, lo debemos de hacer con los debidos conocimientos y solidez en los conceptos que se impartirán con las adecuadas técnicas didácticas, pero previo a ello, y de manera especial, propiciar y pugnar para que el curso o cursos que se vayan a impartir, se encuentren debidamente fundamentados en un análisis previo, es decir en una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

Además de que se recomienden esencialmente las acciones que estén plenamente relacionadas con necesidades verídicas de las empresas o instituciones, ello redundará en beneficios sólidos y duraderos, coadyuvando a un mejor desarrollo del personal en sus actividades laborales; y para las organizaciones representará, sin duda, orientarse a obtener mayores índices de eficiencia y productividad. Se ofrecen las siguientes conclusiones en dos aspectos:

a) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

En lo general, una de las consideraciones que al respecto pueden mencionarse, es que se ha procurado destacar la importancia y beneficios que tiene la capacitación, pero especialmente el poder previamente realizar diagnósticos adecuados a las circunstancias, para investigar las verdaderas necesidades que en la materia se puedan tener.

Ha sido pretensión del presente reporte laboral, poner de relieve que se deben de romper inercias al respecto y dejar de brindar los servicios de capacitación, si con antelación no se realiza una auténtica verificación de las necesidades prevaletes que determinada organización posea en la materia; de tal modo que los beneficios que se proporcionen con acciones capacitadoras correspondan fehacientemente a necesidades previamente determinadas.

En lo concreto, en el presente Reporte Laboral se ha procurado entender y llevar a cabo este concepto tan importante que es el de

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Por ello, en consecuencia, antes de emprender alguna acción en la materia se realizó una detección seria para determinar cuáles eran aquellas áreas en que se consideraba necesaria y oportuna la aplicación de una acción al respecto.

El haber tenido la oportunidad de estar presente y participar en todo el proceso, pero especialmente en identificar las necesidades prevaletentes de organización y capacitación mediante el soporte de estrategias adecuadas y el diseño de los instrumentos diagnósticos empleados, ampliamente descritos en su estructura y resultados, es la contribución que al respecto considero haber emprendido.

En resumen se puede destacar lo siguiente:

- Los instrumentos diagnósticos utilizados fueron de tres tipos: Entrevista – Cuestionario para Mando Superior, Cuestionario para Informantes Clave y Reunión de Trabajo.
- En los dos primeros además se incluyó un Análisis FODA, es decir se consideró que los informantes eran capaces, por sus puestos de trabajo y experiencia, en poder ofrecer bajo su punto de vista, cuáles eran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en sus áreas de trabajo.
- La aportación realizada también puede ser valorada desde el punto de vista de la estructura de los cuestionarios diseñados y aplicados. Con un ejercicio de Reflexión propia, el sujeto percibe la problemática más representativa de la institución donde presta sus servicios.

- El Mando Superior identifica las actividades sustantivas, la problemática principal, las actividades que no se están realizando adecuadamente, las acciones que se proponen; para finalmente percatarse de qué cursos de capacitación considera pertinentes y útiles de acuerdo a las necesidades laborales.
- El Informantes Clave indica las actividades más importantes que se realizan en su Departamento; cuales son las inconsistencias de organización que impiden que se desarrolle un mejor trabajo; que acciones propone para mejorar la productividad; que actividades no se están realizando adecuadamente; que acciones propone; y la propuesta de algunas acciones capacitadoras que pudiesen ser de beneficio para su Departamento y la Dirección en general.
- La Reunión de Trabajo, se estableció como estrategia para lograr de igual manera la contribución del personal de campo y administrativo y que por cuestiones de preparación académica y tiempo no podría contestar aceptablemente los cuestionarios anteriores.
- La Reunión de Trabajo permitió que los participantes expresaran de manera verbal sus inquietudes y necesidades de organización y capacitación, especialmente el personal de campo y administrativo.
- Una vez concluida la fase del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación la recomendación fue el emprender acciones prioritarias para mejorar el entorno, comunicación y eficiencia laboral.

- La propuesta concreta principal fue el organizar, ejecutar y posteriormente evaluar el curso de “Integración de equipos de trabajo de alto rendimiento”, cuyo contenido temático está en plena concordancia con las necesidades detectadas durante la investigación emprendida.
- Los instrumentos que se emplearon para realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se diseñaron y adaptaron de acuerdo a la problemática y requerimientos de capacitación de la Organización aludida.
- Por la misma razón, los instrumentos aplicados: Entrevista – Cuestionario para Mando Superior, Cuestionario para Informantes Clave –con los Análisis FODA incorporados- y la Reunión de Trabajo, permitieron detectar las necesidades de capacitación de los empleados de la dependencia pública estatal de referencia.
- En base a la DNC alcanzado, se propuso un curso de capacitación: “Integración de equipos de trabajo de alto rendimiento”, que permita a los empleados en general (Mando superior, Mando intermedio y personal), desempeñar mejor sus funciones.

b) Beneficios del trabajo en equipo

Basados en la detección lograda, la prioridad fue recomendar la organización de un Curso de Capacitación denominado “Integración de equipos de alto Rendimiento”, bajo las consideraciones siguientes:

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en el lugar donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Las empresas, corporativos y aún las oficinas públicas como nuestro caso en cuestión, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía, obtienen resultados benéficos. Las Organizaciones en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

Entre las ventajas esenciales, que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para los individuos

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.

- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás.
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas y organizaciones

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.

- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Solución de problemas en equipo

Se reprocha a veces al trabajo en equipo el presentar una serie de desventajas que habría que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.

Sin embargo, estos defectos que son frecuentes en los grupos desaparecen en los equipos cuando llegan al nivel de madurez.

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros, sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización y de sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional son:

- La agresividad bajo formas directas como la hostilidad y la indiferencia.
- El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación hacia temas importantes y destacar los menos significativos.
- La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.
- La división, el exceso de llamados de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

En el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas.

Referencias bibliográficas

Acta constitutiva de la sociedad denominada Centro de Evaluación e Innovación. 14 de Junio de 2010. Notaría Pública 27 del Estado de Tabasco, México.

Arias, G.F. y Heredia E.U. (2006). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. (6ª ed.). México: Trillas.

Comisión Estatal de Agua y Saneamiento. CEAS. (2010). Manual de Organización. Tabasco, México: Autor.

Comisión Estatal de Agua y Saneamiento. CEAS. (2011). Estructura Orgánica del Primer Trimestre de 2011. Tabasco, México: Autor.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª ed). Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

Davis, K. y Newstrom J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo (11 ed.) México: Mc Graw Hill.

Ehrlich, M. I. (2002). Psicología de los trabajos en equipo. (1ª ed.). México: Trillas.

Fernández S.N. (2006). Características del desarrollo psicológico del adulto. Facultad de Psicología de la UNAM.

Grados, J. (2005). Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.

Hartzler, M. y Henry J. (2006). Teorías y aplicaciones del trabajo en equipo. (4ª. Reimpresión). México: Alfaomega.

Hellriegel, D. y Slocum J. (2004). Comportamiento organizacional. (10ª ed.) México: Thompson.

Instituto de Capacitación para el Desarrollo Regional de Tabasco. ICADET (2005). Manual de Formación de Instructores. Tabasco, México: Autor.

Instituto de Capacitación para el Desarrollo Regional de Tabasco ICADET (2007). Manual de Liderazgo. Tabasco, México: Autor.

Instituto de Capacitación para el Desarrollo Regional de Tabasco ICADET (2008). Manual Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico. Tabasco, México: Autor.

Jiménez, C. E. (2007). Manual del taller sobre Trabajo en equipo. Diplomado de Direccionamiento Estratégico y Alto Desempeño. México: Autor.

Jiménez, C. E. (2007). Manual del taller sobre Liderazgo situacional. Diplomado de Direccionamiento Estratégico y Alto Desempeño. México: Autor.

Llanos, M. (2006). Integración de recursos humanos. México: Trillas.

Mendoza, N. A. (2005). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. (5ª ed.). México: Trillas.

Monografías.com mht (2012). Teoría del aprendizaje significativo de David Ausubel. Internet provided by Dell.

Reglamento Interior del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado (2000). Periódico Oficial Sup. 6081. 16 de Septiembre de 2000. Tabasco, México: Autor.

Peiró, J. M. (1984). Psicología de las Organizaciones. Madrid, España: UNED.

Reyes, P. A. (1991). Administración de personal. Primera parte. México: Limusa.

Reza, T. J. (2005). Equipos de trabajo efectivos y altamente productivos. (1ª ed.) México: Panorama.

Reza, T. J. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México: Panorama.

- Reza, T.J. (2006). ABC del Coach y el Mentor. México: Panorama.
- Robins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Rodríguez, E. M. (1988). Relaciones humanas. Serie de Capacitación Integral. (2ª ed). México: El Manual Moderno.
- Rodríguez, E. M. (1988). Liderazgo (Desarrollo de habilidades directivas). Serie de Capacitación Integral. (2ª ed.). México: El Manual Moderno.
- Thompson, A. y Strickland I. (1999). Administración estratégica. Conceptos y casos. (11ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Velázquez, M. G. (2005). Equipos de alto rendimiento. (1ª ed.) México: SICCO.
- Vivre Consultores S. C. (2006). Manual del curso para evaluadores y verificadores internos en NTCL. Campeche, México: Autores.
- Vivre Consultores S. C. (2006). Manual del curso para la conformación de un Centro de Evaluación. Campeche, México: Autores.
- Wikipedia, la enciclopedia libre (2012). David Ausubel/Wikipedia. Internet provided by Dell.
- Wikipedia, la enciclopedia libre (2011). Liderazgo. Internet Explored provided by Dell. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>.
- Yturalde E.R. (2011) ¿Qué es andragogía? Educación para adultos. Internet provided by Dell.

Anexo 1. A.- Entrevista – Cuestionario a Mando Superior

(Sondeo de Necesidades de Capacitación)

Introducción

El presente documento es una guía a seguir a manera de **Entrevista – Cuestionario**, dirigida a **Mandos Superiores** de las entidades corporativas, a efecto de **determinar las actividades sustantivas** que se realizan en su área de trabajo y las **necesidades de capacitación** que se requieran satisfacer con acciones concretas. Esta información es estrictamente confidencial. Le agradecemos su valiosa cooperación.

I.- Datos de identificación institucional

1.- Nombre de la institución en la que labora (completo)

2.- Puesto que ocupa actualmente

3.- Antigüedad (años y meses)

4.- Puesto anterior

5.- Antigüedad acumulada

II.- Datos personales

1.- Nombre completo

2.- Edad _____

3.- Estado civil:

soltero () casado () divorciado () Unión libre ()

4.- Escolaridad

Primaria () Secundaria () Preparatoria () Carrera técnica ()

Carrera trunca () ¿Cuál? _____

Carrera completa () ¿Cuál? _____

5.- Aficiones personales

III. - Actividades laborales

1.- ¿Cuáles son las **actividades más importantes** que realiza la Dirección a su cargo?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

2.- ¿**Cuántas áreas de trabajo o departamentos** integran esta Dirección y el **número de personas** adscritas a ellos?

DEPARTAMENTO	PERSONAS
a) _____	_____
b) _____	_____
c) _____	_____
d) _____	_____
e) _____	_____
Total _____	_____

3.- Mencione las **actividades sustantivas** de cada una de ellas:

- a) Depto. de _____
Función _____
- b) Depto. de _____
Función _____
- c) Depto. de _____
Función de _____
- d) Depto. de _____
- e) Depto. de _____
Función _____

4.- En general ¿cuál diría que es la **problemática principal manifiesta** en cada una de ellas, de acuerdo a la **función** que realiza?

a) Depto. de _____

Problemática _____

b) Depto. de _____

Problemática _____

c) Depto. de _____

Problemática _____

d) Depto. de _____

Problemática _____

e) Depto. de _____

Problemática _____

5.- De esta Dirección a su cargo, ¿el personal ha tomado algún **curso de capacitación** en lo que va de este año?

Si ()

No ()

6.- En caso afirmativo, mencione en que aspectos:

a) _____

b) _____

c) _____

7.- En caso negativo, ¿por qué razón?

8.- De acuerdo a sus conocimientos y observaciones directas con el personal a su cargo, **¿qué actividades no se están realizando adecuadamente?**

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

9.- Conforme a las actividades que no se cumplen adecuadamente, **¿qué acciones propone?**

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

10.- ¿Considera que habría algunas objeciones del personal si se le organiza alguna acción de capacitación?

Si ()

No ()

En caso afirmativo, ¿Por qué?

11.- Conforme a sus criterios anteriores y **el Ejercicio de reflexión** realizado al contestar este cuestionario, mencione **3 cursos de capacitación que considere pertinentes y útiles de acuerdo a las necesidades laborales.**

a) _____

b) _____

c) _____

12.- Comentarios finales

Fecha _____

Firma _____

GRACIAS POR SU PARTICIPACION

Diagnóstico situacional

B.- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Introducción (Con previa explicación del concepto)

Conforme sus conocimientos y experiencia en el puesto que ocupa en la organización laboral, por favor indique cuáles son los principales conceptos que a continuación se mencionan:

1.- Datos de identificación

Nombre de la institución _____

Nombre _____

Cargo que ocupa _____

II.- Análisis FODA de la Dirección a su cargo

Con el **Ejercicio de reflexión** realizado anteriormente al contestar la **Entrevista – Cuestionario a Mando Superior** para **determinar necesidades de capacitación**, por favor indique lo siguiente:

1.- Fortalezas de la Dirección

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

2.- Debilidades de la Dirección

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

3.- Oportunidades de la Dirección

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

4.- Amenazas de la Dirección

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

5.- Observaciones y Comentarios finales

Fecha _____

Firma _____

MUCHAS GRACIAS

Anexo 2. Cuestionario a Informantes Clave

A.- Sondeo de Necesidades de Capacitación

Introducción

El presente documento es un **Cuestionario** para efectuar un **Sondeo de Necesidades de Capacitación**, dirigido a **Informantes Clave** de organizaciones laborales, a efecto de determinar las **actividades sustantivas** que se realizan en sus áreas de trabajo. La pretensión es coadyuvar a identificar la **problemática más representativa** y como **solucionarla** tomando en cuenta **acciones de capacitación**. La información es estrictamente confidencial. Le agradecemos su valiosa cooperación.

I.- Datos de identificación institucional

1.- Nombre de la institución en la que labora (completo)

2.- Puesto que ocupa actualmente

3.- Antigüedad (años y meses)

4.-Puesto anterior

5.- Antigüedad acumulada

II.- Datos personales

1.- Nombre completo

2.- Edad _____

3.- Estado civil:

soltero () casado () divorciado () Unión libre ()

4.- Escolaridad

Primaria () Secundaria () Preparatoria () Carrera técnica ()

Carrera trunca () ¿Cuál? _____

Carrera completa () ¿Cuál? _____

6.- Aficiones personales

III. - Actividades laborales

1.- ¿Cuáles son las **actividades** más importantes que realiza la Unidad o Departamento a su cargo?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

2.- ¿Cuáles son las **inconsistencias de organización más importantes** que impiden que se desarrolle **un mejor trabajo** en esta Unidad o Departamento a su cargo?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

3.- ¿Cuáles son las **fallas humanas más importantes** que impiden que se desarrolle **un mejor trabajo** en esta Unidad o Departamento a su cargo?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

4.- En general ¿cuál diría que es la **problemática principal manifiesta** en esta Unidad o Departamento a su cargo?

5.- Conforme a estas preguntas contestadas con anterioridad, ¿qué **acciones propone para mejorar la productividad** en el área bajo su mando?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

6.- Mencione **5 Cursos de Capacitación** que considere pertinentes y útiles para los fines laborales, en orden de importancia:

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

7.- ¿Qué **beneficios** se obtendrían si el personal asiste y participa en los **Cursos de Capacitación** que sugiere?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

8.- De acuerdo a sus **conocimientos y observaciones** directas con el personal a su cargo, ¿qué **actividades** no se están realizando adecuadamente?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

9.- Conforme a las **actividades que no se cumplen adecuadamente**, ¿qué **acciones** propone?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

10.- ¿Considera que habría algunas **objeciones del personal** si se les organiza alguna acción de capacitación?

Si ()

No ()

En caso afirmativo, ¿Por qué?

11.- Conforme al **Ejercicio de reflexión** realizado al contestar este cuestionario, mencione **3 cursos de capacitación que considere pertinentes y útiles para toda la Dirección en general:**

a) _____

b) _____

c) _____

12.- Comentarios finales

Fecha _____

Firma _____

GRACIAS POR SU PARTICIPACION

Diagnóstico situacional

B.- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Introducción (Con previa explicación del concepto)

Conforme sus conocimientos y experiencia en el puesto que ocupa en la organización laboral, por favor indique ¿cuáles son los principales conceptos que a continuación se mencionan:

1.- Datos de identificación

Nombre de la institución _____

Nombre _____

Cargo que ocupa _____

II.- Análisis FODA de la Unidad o Departamento a su cargo

Con el **Ejercicio de reflexión** realizado anteriormente al contestar la **Entrevista – Cuestionario a Informantes Clave** para **determinar necesidades de capacitación**, por favor indique lo siguiente:

1.- Fortalezas de la Unidad

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

2.- Debilidades de la Unidad

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

3.- Oportunidades de la Unidad

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

4.- Amenazas de la Unidad

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

5.- Observaciones y Comentarios finales

Fecha _____

Firma _____

MUCHAS GRACIAS