



308723  
27  
2y.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ANALISIS PEDAGOGICO DE LA CAPACITACION  
COMO INSTRUMENTO TECNICO PARA LA  
RESOLUCION DE CONFLICTOS DERIVADOS DEL  
CLIMA LABORAL DE LA CAMARA NACIONAL DE LA  
INDUSTRIA DE TRANSFORMACION

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**P R E S E N T A :**

**LYRAHIDT FAVYOLA PIMENTEL VARGAS**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. JOSEFINA BALMORI IGLESIAS

MEXICO, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1991



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

# I N D I C E

	Pág.
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I PROCESO DE EDUCACION.....</b>	<b>6</b>
<b>I.1 Concepto de educación.....</b>	<b>6</b>
1.1.1 Definición de educación.....	7
1.1.2 Tipos de educación.....	14
<b>I.2 Proceso enseñanza-aprendizaje.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Definición del proceso enseñanza-aprendizaje.....	17
1.2.3 Importancia del proceso enseñanza-aprendizaje en el ámbito laboral.....	33
<b>CAPITULO II PROCESO DE CAPACITACION.....</b>	<b>36</b>
<b>II.2 Capacitación.....</b>	<b>36</b>
11.1.1 Definición de capacitación de varios autores.....	38
11.1.2 Marco legal de la capacitación según la constitución de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo.....	45
11.1.3 División de la capacitación en razón de su naturale- za y de los métodos.....	52

	Pág.	
11.1.4	Importancia de la capacitación en adultos dentro del ámbito laboral.....	56
11.1.5	Problemas comunes al proceso de capacitación en general.....	60
<b>II.2</b>	<b>Adiestramiento.....</b>	<b>62</b>
11.2.1	Definición de adiestramiento de varios autores.....	62
11.2.2	Importancia del adiestramiento en empleados dentro del ámbito laboral.....	64
<b>II.3</b>	<b>Desarrollo.....</b>	<b>69</b>
11.3.1	Definición de desarrollo de varios autores.....	69
11.3.2	Importancia del desarrollo en las personas que ocupan niveles altos dentro de una empresa.....	74
11.3.3	Capacitación, adiestramiento y desarrollo en CANACINTRA.....	77
<b>CAPITULO III</b>	<b>CLIMA LABORAL.....</b>	<b>82</b>
<b>III.1</b>	<b>La empresa.....</b>	<b>82</b>
111.1.1	Elementos que forman la empresa.....	82
111.1.2	Aspectos de la empresa .....	86



IV.1.1	Procesos educativos: capacitación, adiestramiento y desarrollo.....	132
IV.1.2	Utilidad del adiestramiento, capacitación y desarrollo en la solución de conflictos.....	135
<b>CAPITULO V</b>	<b>DERIVACION PRACTICA: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA CANACINTRA.....</b>	<b>143</b>
<b>V.1</b>	<b>Fundamentación.....</b>	<b>143</b>
V.1.1	La CANACINTRA y características principales.....	144
V.1.2	Metodología de investigación.....	147
V.1.3	Elaboración de cuestionario como instrumento.....	151
V.1.4	Tabulación, análisis e interpretación de los resultados del cuestionario.....	164
<b>V.2</b>	<b>Programa de cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo.....</b>	<b>195</b>
V.2.1	Presentación del programa.....	195
V.2.2	Programa de adiestramiento, capacitación y desarrollo.....	197
V.2.3	Cursos de adiestramiento.....	198
V.2.4	Cursos de capacitación.....	201
V.2.5	Cursos de desarrollo.....	204

**CONCLUSIONES..... 208**

**BIBLIOGRAFIA..... 217**

## I N T R O D U C C I O N

La tesis que a continuación se presenta tiene como tema fundamental el estudio de los procesos educativos de adiestramiento, capacitación y desarrollo, con el propósito de realizar un análisis pedagógico de dichos procesos como instrumento para solucionar los conflictos derivados del clima laboral, todo con la finalidad de diseñar un programa que contenga cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo que puedan ayudar a mejorar el ambiente de trabajo de una empresa: La Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA).

El tipo de investigación que se utilizará en primera instancia va a estar basado en la metodología documental, en donde a través de la elaboración de fichas de trabajo, su análisis y síntesis de investigación bibliográfica se tratará de analizar el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo como posibles resoluciones de los conflictos derivados del clima laboral.

En segundo lugar se realizará el trabajo de campo que consistirá en la elaboración, aplicación y análisis del instrumento elegido que es el cuestionario.

Respecto al análisis esquemático del trabajo se presentan los siguientes capítulos:

Debido a que es una tesis de Pedagogía el Capítulo I es el proceso de educación, en él se analiza la definición, los tipos que hay, además el proceso



enseñanza-aprendizaje; definición, características e importancia que tiene en el ámbito laboral, como apoyo se investigaron autores como Larroyo, Nérici, -- Villalpando y García Hoz entre otros.

El Capítulo II es de capacitación: aquí se hace una diferencia entre lo que es adiestramiento, capacitación y desarrollo, se analizan los tres procesos; su definición, la importancia de cada uno de ellos en el ámbito laboral, para hacerlo más real se toma en cuenta el marco legal de la capacitación que está en la Ley Federal del Trabajo, además está apoyado en autores como: Arias -- Galicia, Mc Gehee, French y Siliceo entre otros.

En el Capítulo III se trata el clima laboral, para entenderlo primero se ve lo que es una empresa, tipos, finalidades, posteriormente se analiza la definición de clima laboral, características del concepto, qué es conflicto, su proceso y su control, por último elementos que forman el clima laboral como motivación, colaboración, comunicación, sistema de sueldos y salarios, prestaciones, como apoyo se utilizan entre otros los siguientes autores: Brunet, French, - Strauss.

El Capítulo IV es la resolución de conflictos, se analiza el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo como procesos educativos, y la utilidad que pueden tener en la solución de conflictos derivados del clima laboral, para este capítulo se toman como apoyo a French, Larroyo y Siliceo entre otros

Por último se presenta la culminación de este trabajo que es el diseño de un programa que contiene cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo,

siendo éstos últimos de gran importancia para lograr la mejora del clima laboral. Todo esto con base en los resultados del cuestionario y en la fundamentación teórica de este trabajo.

El contenido de los capítulos antes mencionados se trata de analizar desde un enfoque didáctico y psicológico.

La institución en donde se llevará a cabo la investigación del clima laboral es en CANACINTRA. Con base en la fundamentación teórica se diseñará, aplicará y analizará un cuestionario que tiene como finalidad detectar algunas características del clima organizacional de dicha institución, de acuerdo a los resultados obtenidos se diseñará un programa de cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo que puedan ayudar a mejorar el ambiente de trabajo.

Los cuestionarios se aplicarán a cinco niveles jerárquicos de la CANACINTRA personal de intendencia, secretarías, asistentes, subgerentes y gerentes, lo que da una población total de 110 personas, como muestra representativa se tomará el 25% lo que equivale a 27 individuos, para elegirlos se usará el muestreo aleatorio que consiste en hacer un listado de las personas que ocupan cada puesto, numerarlas y elegir uno de cada cuatro, de esta forma se obtendrá la muestra. Para tener mayor validez y confiabilidad en el instrumento primero se aplicarán 7 cuestionarios piloto abarcando los cinco niveles jerárquicos y, con base en las dudas que surjan se modificará dando origen al cuestionario definitivo, el cual será aplicado en forma individual en horas de trabajo.

Para el procesamiento de los resultados se tabularán todos los datos obtenidos, se sacará la frecuencia de cada opción de todos los reactivos para luego obtener el porcentaje correspondiente y para su mayor comprensión se elaborarán unas gráficas que lo representen, por último se analizarán los resultados para con base en ellos elaborar el programa.

El tema de este trabajo fue elegido debido a que en la actualidad el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo tienen una gran importancia en la vida personal y profesional, una empresa que no los lleva a cabo, o bien que no les da el lugar que merecen, no podría ser una institución sobresaliente en el mercado y además su personal presentará con frecuencia problemas de distinta índole.

Cuando los individuos que trabajan en una empresa no reciben alguno de estos procesos o los tres con base en sus características y en un diagnóstico de necesidades, generalmente no será fácil que realicen con éxito sus funciones por ende surgirán una serie de conflictos que pueden repercutir en el clima laboral el cual está integrado entre otros factores, por la personalidad y las actitudes de los individuos, la estructura de la organización, la motivación, comunicación, colaboración, sueldos y salarios, incentivos y prestaciones que existen en la empresa.

Una cuestión importante es analizar si la capacitación, adiestramiento y desarrollo son instrumentos que solucionen los problemas derivados del clima laboral,

# CAPITULO I

## PROCESO DE EDUCACION

### I.1 Concepto de Educación

I.1.1 Definición de Educación.

I.1.2 Tipos de Educación.

### I.2 Proceso enseñanza-aprendizaje

I.2.1 Definición del proceso enseñanza-aprendizaje

I.2.2 Características del proceso enseñanza-aprendizaje en adultos.

I.2.3 Importancia del proceso enseñanza-aprendizaje en el ámbito laboral.

## PROCESO DE EDUCACION

### 1.1 Concepto de Educación.

"La Pedagogía carecía todavía ayer del derecho de ciudadanía en el seno del Alma Mater. Ha sido preciso llegar hasta hoy para que se le reconozca como una disciplina en sí misma en las facultades..." (1)

La idea de Pedagogía que se tiene actualmente ha cambiado de una manera profunda a la que se tenía en años anteriores. Es hasta hace pocos años cuando se le da la importancia suficiente para ser estudiada dentro de una licenciatura en las universidades; esto es debido a que cada día hay más interés en los problemas educativos y en la necesidad que todo hombre tiene a la educación.

Cualquiera que sea la etimología de esta palabra (Pedagogía) y cualquiera que sean las limitaciones que se pongan al concepto que representa, todo el mundo toma hoy la Pedagogía como un orden de estudios que se refieren a... la educación total o íntegra del hombre, en todas las fases de su desenvolvimiento y en toda la complejidad de su naturaleza psicofísica o espiritual y corpórea. (2)

"La palabra pedagogía viene de las palabras griegas pais-paidos = niño y agien = conducir", (3) por lo que etimológicamente hablando Pedagogía signifi

---

(1) DEBESSE, M., et.al., Introducción a la Pedagogía., p.9

(2) ALCANTARA, P. de., Tratado de Pedagogía., p.1

(3) Idem.

ca conducir al niño, sin embargo como lo menciona el autor, actualmente se toma esta palabra como arte y ciencia de la educación, misma que va dirigida no sólo al niño sino al hombre en todas sus etapas de desarrollo a lo largo de toda su vida.

La Pedagogía tiene una función trascendental pues tiene como objeto de estudio la educación del hombre y por consiguiente tiende a perfeccionarlo.

### 1.1.1 Definición de Educación.

La educación es un concepto que ha sido estudiado y definido por una gran cantidad de personas. ¿Qué dicen algunos de ellos acerca de la educación?

"La palabra educación es relativamente reciente. Derivada del latín presenta un doble origen: educare -quiere decir criar, alimentar y educere -sacar de, llevar a, en una palabra amaestrar. Alimentar y amaestrar". (4)

Hay que alimentar (educare) al individuo con conocimientos, y sacar de él (educere) todo lo que sea capaz, aprovechando sus posibilidades y de esta manera llevarlo a su realización dentro de lo posible como ser humano tomando en cuenta su naturaleza, el que es un ser racional compuesto de cuerpo y alma, de inteligencia y voluntad.

---

(4) DEBESSE, M., et.al., op.cit., p.16

Fue hasta la época del célebre Marco Accio Plauto (250-184 a de JC) cuando el término educación vino a significar la idea de crianza y conducción de niños. Siglo y medio más tarde el término fue profundizado por Marco Tulio Cicerón (106-43 a de JC) el cual se propuso dar a la palabra educación una acepción específicamente humana.(5)

Actualmente gracias a los estudios realizados por varias gentes como Plauto y Cicerón, la educación es evocada únicamente al ser humano. Los animales se domestican pero no se educan.

Para Maurice Debesse "la educación no se limita... se extiende a toda la vida... actualmente se tiende a ver en la educación la acción recíproca de los adultos sobre los jóvenes y de los jóvenes sobre los adultos... una inter-educación". (6)

La primera idea que expone Debesse en la definición anterior hace referencia a la educación permanente, los hombres están en posibilidad de perfeccionarse de educarse día tras día a lo largo de toda su vida.

En la segunda idea que menciona el autor se puede decir que la educación es una acción recíproca pero no sólo entre un joven y un adulto y viceversa, sino entre una persona y otra, sea niño, joven, adulto o anciano. Es acción recíproca porque el alumno aprende del educador y éste también puede aprender del alumno.

---

(5) cfr., LARROYO, F., La Ciencia de la Educación., p.35

(6) DEBESSE, M., et.al., op.cit., p.17

Para Francisco Larroyo la educación es:

"un proceso por obra del cual las nuevas generaciones se apropián de los bienes culturales de una comunidad, un hecho gracias al cual niños y jóvenes entran en posesión de conocimientos científicos y formas de lenguaje, costumbres morales y experiencias estéticas, destrezas técnicas y normas de vida". (7)

Larroyo en esta definición toma a la educación como mera herencia cultural, como el poseer conocimientos, costumbres, adquirir destrezas, sea todo esto bueno o malo hay que tomarlo, no menciona que sí es válido aprovechar lo de nuestros pasados, pero sólo lo que pueda servir para una mejora como personas y para un progreso social.

Kelly dice "la educación consiste en construir dentro del niño una organización de conocimientos, habilidades, de hábitos y actitudes, de virtudes e ideales que puedan contribuir a la realización de las finalidades de su vida... es un proceso activo". (8)

Kelly dice la educación como un construir dentro del niño, no hay que perder de vista que se educa no sólo al niño, sino al hombre, al ser humano en cualquier edad, el individuo sea cual sea la etapa en la que está viviendo siempre está en potencia de ser educado, pues el hombre es un ser imperfecto, pero capaz de perfeccionarse a través de la educación.

---

(7) LARROYO, F., op.cit., p.39

(8) KELLY, W. A., Psicología de la Educación., p.4



Se puede formar o proporcionar al individuo conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes, etc., tal como lo menciona el autor, destinados a realizar las finalidades de la vida de la persona.

Es un proceso activo pues la educación requiere de la participación de los individuos.

Néricí define la educación como:

"un proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el progreso sociales. Todo ello de acuerdo con la realidad de cada uno de modo que sean atendidas las necesidades individuales y colectivas". (9)

Dividiendo esta definición se analizará parte por parte para su mejor comprensión.

- 1.- Es un proceso porque la educación tiene que seguir ciertos pasos.
2. Tiende a capacitar al individuo: capacitar es transmitir conocimientos. Aunque también puede tomar la capacitación como un desarrollo de habilidades y actitudes.
- 3.- Para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de vida: con

---

(9) NERICÍ, I. G., Hacia una Didáctica General Dinámica., p.19

este punto se trata de mostrar el aspecto dinámico de la educación. - Educar no es preparar para repetir, no se pueden dar recetas para que sean aplicadas en determinados casos, lo que se pretende es dar elementos necesarios para que el individuo actúe conscientemente ante los problemas que se le presentan y pueda dar soluciones originales, para ello posiblemente requerirá de tomar en cuenta las experiencias anteriores, pues de todas ellas se aprende algo, aprendizaje que puede ser adaptado a la nueva situación a la que se enfrenta la persona.

4.-Aprovechamiento de la experiencia anterior: la educación es acumulativa. Los aprendizajes pasados no pueden perderse, hay que ver lo que resultó útil en situaciones anteriores y aprovecharlo para resolver eficazmente los problemas actuales, desde luego modificando lo aprendido de acuerdo a las peculiaridades de lo que se está presentando.

5.-Integración: este aspecto se refiere a la inclusión espiritual del individuo en la sociedad, el individuo pertenece a una sociedad a la cual ama y comprende, según Nerici. Entre la persona y los miembros de la comunidad hay ideales y esfuerzos comunes por lo que la gente se siente dentro de la sociedad.

6.-Continuidad: transmisión de cultura, si no existiera continuidad cada generación que surgiera tendría que iniciar su propia cultura y nunca habría avance y progreso.

- 7.-Progreso: en el sentido de ampliación de la herencia cultural, las nuevas generaciones reciben la herencia y la modificación tomando lo bueno y cambiando lo malo, de esta manera se va progresando.
- 8.-Realidad de cada uno: esto es el reconocimiento de diferencias individuales que deben ser tomadas en cuenta para la educación.
- 9.-Las necesidades individuales y colectivas: debe ser una educación - que satisfaga al individuo y que armonice con la sociedad. (10)

La definición que da Nerici de educación se puede considerar más completa que la de Larroyo, Debesse y Kelly, por último citaremos a García Hoz y a Alcántara en lo que ellos dicen de la educación.

Alcántara define la educación diciendo que:

consiste ésta en el trabajo que cada uno pone inconsciente o conscientemente, ayudado de un modo directo o intencional por otros y siempre bajo las influencias del medio natural y social en que vive, para realzar su naturaleza en vista de darle la perfección de que sea susceptible y de las exigencias de la vida y de nuestro destino. (11)

Analizando esta definición. Alcántara menciona una ayuda intencional y la educación es un proceso intencional donde se requiere la voluntad de las -

---

(10) cfr., ibidem., p.19, 20

(11) ALCANTARA, P. de., op.cit., p.18

personas para educarse. Este proceso se realiza siempre bajo la influencia de un ambiente natural y social. Así también tiene como fin realizar la naturaleza del hombre en vista de darle la perfección de que sea susceptible, aquí es importante saber cuál es la naturaleza humana, para ello Alcántara señala - que se debe uno apoyar en la Antropología, una vez estudiada la naturaleza humana se sabe que el hombre tiene inteligencia y voluntad y se trata de darle toda la perfección de que sea posible, de esta manera se prepara al individuo para las exigencias de la vida y de su destino. Acercándose a esta definición está la que da Víctor García Hoz:

La educación es el perfeccionamiento de las potencias específicamente - humanas. (12)

La educación es un perfeccionamiento, ayuda a mejorar a la persona, es intencional porque esta ayuda debe ser querida y aceptada por el individuo, se van a perfeccionar las facultades humanas que son la inteligencia y la voluntad. De esta manera a través de la educación la persona se forma un mejor modo de vida.

"La educación es perfeccionamiento voluntario, intencional". (13)

No toda la perfección es educación, pues la perfección natural nos es dada con el ser, para que sea educación debe ser una perfección con intención, ésto es, debemos querer perfeccionarnos.

---

(12) GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía Sistemática., p.25

(13) ibidem., p.23

"La educación es una modificación del hombre". (14) Esta modificación - debe ser para bien, pues también podría modificarse para mal; además con la finalidad de mejorar al hombre. Los efectos del proceso de educación se pueden ver en la aparición de nuevos modos de ser en el hombre.

Teniendo en cuenta todas las definiciones de educación antes mencionadas, se podría concluir diciendo que la educación es un proceso que tiene por objeto la perfección de la naturaleza humana (inteligencia y voluntad) para de esta manera llevar al hombre a la realización de todas las finalidades de su vida.

Es un proceso permanente ya que va dirigido al ser humano en cualquier etapa de su vida, debe llevar continuidad; a través de él las personas se -- apropián, entre otras cosas, de bienes culturales, poseen conocimientos científicos, formas de lenguaje, costumbres morales, destrezas técnicas y normas de vida sin perder de vista que todo es con la finalidad de perfeccionar las - facultades específicamente humanas, inteligencia y voluntad y de esta manera llevar al hombre a una mejora individual y a la realización de todas las finalidades de su vida.

#### 1.1.2 Tipos de Educación.

El individuo puede ser educado por cualquier acción que influya sobre - él de tal manera que se modifique su comportamiento.

---

(14) ibidem., p.18

Tomando ésto en cuenta Nerici indica que hay diferentes tipos de educación.

I.- HETEROEDUCACION: "Se le denomina así cuando los estímulos que inciden en el individuo se manifiestan independientemente de su voluntad... Esta a su vez puede ser": (15)

1.- Educación inintencional o asistemática: cuando la conducta del sujeto es modificada por instituciones o personas que no tenían esa intención. (16)

Como su nombre lo indica es educación sin intención y sin un sistema ésto es, sin un conjunto organizado de elementos con relación entre sí. Este tipo de educación es la que dan los medios de comunicación masiva, los lugares donde va uno a divertirse como: el teatro, el club; las personas con las que se convive: amigos, familiares, etc., o simplemente actos que suceden en la calle y que se ven al pasar.

Hay que tener cuidado en esta forma de educación, pues muchas veces en lugar de formar puede llegar a hacer daño a las personas, ésto probablemente si se ve un robo en la calle, o ciertos programas o anuncios en la televisión.

---

(15) IMIDEO G., Nerici., op.cit., p.23

(16) cfr., idem.

2.- Educación intencional o sistemática: cuando obedece, deliberadamente al designio de influir en el comportamiento del individuo de una manera organizada. (17)

Esta educación es intencional o sistemática, se da con intención de influir en la conducta del hombre y además con cierto orden, llevando un método.

Las instituciones que pueden impartir esta educación son la familia, la escuela y la iglesia.

El hombre al nacer, el primer contacto que tiene es con la familia, sus padres constantemente de manera intencional (aunque también muchas sin intención) influyen sobre sus hijos tratando de inculcar les buenos hábitos, valores, actitudes; posteriormente los niños van a la escuela con la finalidad de que reciben una buena formación. La iglesia también puede ejercer influencia en el comportamiento de las personas.

II.- AUTOEDUCACION: "Se considera autoeducación al hecho de que sea el propio individuo quien decide procurarse las influencias capaces de modificar su comportamiento". (18)

Esta autoeducación se da principalmente cuando la persona ha salido

---

(17) idem.

(18) ibidem., p.24

de la escuela, cuando designa un tiempo para la reflexión, para el estudio personal, cuando uno se convierte en maestro de sí mismo. Tomando en cuenta las definiciones de educación antes mencionadas y los tipos que hay, se puede concluir diciendo que la educación es un proceso que tiene por objeto el perfeccionamiento de las facultades específicamente humanas (inteligencia y voluntad), para de esta manera lograr una mejora en el individuo y por ende en la sociedad.

La educación es un proceso porque se requiere seguir ciertos pasos, un método (\*) este proceso es para perfeccionar al hombre, para formararlo; se van a perfeccionar los elementos que componen la naturaleza humana que son la inteligencia y la voluntad, todo para llevar al hombre a que realice las finalidades de su vida, que pueda realizarse como persona, como padre, como profesionista.

## 1.2 Proceso enseñanza-aprendizaje.

### 1.2.1 Definición del proceso enseñanza-aprendizaje.

Gago Huguet define el proceso enseñanza-aprendizaje como un conjunto de las fases sucesivas del fenómeno en que concurren como elementos el alumno, un contenido (lo que va aprender) y un guía (que no se considera indispensable) el cual en los sistemas tradicionales está representado por el profesor". (19)

---

(\*) Esto es educación sistemática, pues la asistemática no sigue un método.

(19) GAGO HUGUET, Antonio., Modelos de Sistematización del Proceso Enseñanza-Aprendizaje., p.78



Afirma que el proceso enseñanza-aprendizaje es un conjunto de fases sucesivas ya que esto es un proceso, las fases deben llevar una secuencia.

En este proceso intervienen principalmente tres elementos:

Maestro :           que enseña al alumno.

Conocimiento:      contenido que el maestro enseña y que el alumno debe aprender.

Alumno:            que conoce el conocimiento que aprende.

Estos elementos están en interacción unos con otros.

La enseñanza y el aprendizaje, contemplados a la luz de la didáctica moderna constituyen un proceso intencionado y sistemático que se inicia con el planteamiento de un propósito concreto y definido y concluye con la ejecución de una nueva conducta esperada del alumno, hecho que a su vez se tiene en cuenta para modificar el proceso si es necesario. (20)

El proceso de enseñanza-aprendizaje es intencionado porque el maestro de be querer enseñar y el alumno debe tener la disposición de aprender; se requiere la voluntad de ambos para que se pueda llevar a cabo la enseñanza y el aprendizaje.

Es sistemático porque en la enseñanza-aprendizaje se requiere de un conjunto ordenado de elementos en donde existe una interrelación entre ellos para lograr un objetivo.

---

(20) idem.

En la enseñanza debemos tener objetivos previamente establecidos para saber a dónde queremos llevar al educando, éste es, planteamiento de un propósito concreto y definido, y como lo menciona Gago Huguet todo esto debe concluir en la ejecución de una nueva conducta esperada del alumno, en un cambio de conducta lo que implica un aprendizaje, mismo que debe ser evaluado.

Dependiendo de esta modificación de conducta vemos si es necesario hacer algún cambio en el proceso o no.

Para tener más claro el proceso enseñanza-aprendizaje, a continuación se presentan algunas definiciones y características de estos dos conceptos.

Enseñar, "etimológicamente, significa poner algo in signo, indicar, mostrar un objeto a alguien para que se apropie de él intelectualmente... significa esencialmente significar los conceptos". (21)

"La enseñanza es una actividad vinculada directamente al maestro en el ejercicio de su profesión". (22)

La tarea de enseñar le es asignada al maestro quien ingeniosamente debe lograr el aprendizaje en sus alumnos, lo debe hacer, pues la enseñanza es la dirección del aprendizaje y si no se da el segundo, entonces tampoco se da el primero. Para ello el educador debe tener bien claros los objetivos que desea

---

(21) RENZO TITONE., Metodología Didáctica., p.29

(22) HERNANDEZ RUIZ, Santiago., Metodología General de la Enseñanza., p.84

cumplir al realizar la enseñanza; durante el proceso se puede apoyar en diversos métodos y técnicas que existen, tomando en cuenta las características de sus alumnos, aspecto muy importante pues no es lo mismo enseñar a niños que a jóvenes o a adultos, sin embargo, en todos la finalidad del enseñar es el aprender.

"La enseñanza se dirige al alumno y se sirve de métodos o procedimientos que ingeniosa o científicamente, pretenden adaptarse a las condiciones del medio y a las exigencias del educador sin desconocer la estructura psicobiológica del educando". (23)

"Aprender del latín apprehendere, de ad: a; prehendere: percibir: adquirir conocimientos de alguna cosa por medio del estudio de la experiencia". (24)

"Aprender según la tradición, es acumular conocimientos, adornar la memoria con notas de cultura, memorizar". (25)

El aprender va más allá de una mera acumulación de conocimientos y de una memorización, se adquieren conocimientos pero se analizan y se obtiene como resultado un cambio de conducta.

"Enseñar es transmitir conocimientos". (26)

---

(23) ibidem., p.85

(24) ibidem., p.26

(25) idem.

(26) MELLO CARVALHO, Irene., El Proceso Didáctico., p.34

Si se toma la enseñanza como mera transmisión de conocimientos, se hace al educando un ser pasivo, el que cumple sólo la función de recibir, y enseñar no sólo es eso.

"Enseñar es dirigir técnicamente el aprendizaje". (27)

Esta concepción de enseñar acepta que este término implica el aprendizaje, pues es la dirección del mismo, por lo que si se enseña algo y ésto no es aprendido se puede decir que entonces no hubo enseñanza.

En la enseñanza es importante el papel que juega el docente, pues éste debe poner en práctica su creatividad, sus conocimientos, aptitudes para lograr el aprendizaje de sus alumnos.

"Aprender es modificar el comportamiento -por medio de adiestramiento o de la experiencia- con miras a lograr una respuesta mejor y más adecuada a las situaciones-estímulo que se nos presentan". (28)

Cuando hay una modificación en el comportamiento, generalmente cambia la forma de sentir, pensar y actuar ante situaciones similares que se hayan presentado con anterioridad, sin dejar de aprovechar las experiencias pasadas.

El hombre aprende a través de todo su ser... de toda su realidad exis-

---

(27) Idem.

(28) ibidem., p.36

tencial... Desde el punto de vista didáctico el aprendizaje puede ser coordinado en orden de complejidad en tres formas:

1. **Forma motora:** es la que evidencia los movimientos musculares y puede ser:

a) **Sensorio motora:** persigue habilidades motoras fácilmente automatizables y pueden funcionar con un mínimo de control del pensamiento: caminar, limpiarse los dientes, mantenerse de pie, gesticular.

b) **Perceptivo motora:** Se propone alcanzar habilidades motoras más sujetas al control del pensamiento, como el dibujo, escritura a mano, a máquina, tocar el piano, usar ciertas herramientas o maquinaria, conducir vehículos, etc.

El aprendizaje motor es muy importante en la enseñanza y desarrollo de las habilidades técnico-profesionales.

2. **Forma emotiva:** es la que utiliza con mayor preponderancia la emotividad, puede ser:

a) **De apreciación:** capacita para apreciar y sentir la naturaleza.

b) **De actitudes e ideales:** formas de reacción frente a circunstancias presentes como la veracidad, obediencia, tolerancia, honesti-

dad, respeto, etc.

c) Volitiva: dominio de la voluntad.

2. Forma intelectual: es la que utiliza preferentemente la inteligencia, -  
puede ser:

a) Verbal: es la que procura aprender de memoria, utiliza memoria -  
mecánica: memorizar fechas, nombres, fórmulas, etc.

b) Conceptual: es la que retiene hechos, relaciones y acontecimientos mediante la comprensión, utiliza en mayor grado la memoria lógica, se refiere a conocimientos de naturaleza teórica.

c) De espíritu crítico: asociación, comparación y análisis de ideas, -  
circunstancias y hechos para extraer conclusiones lógicas. (29)

No hay que perder de vista que el hombre aprende con todo su ser, no hay aprendizaje puramente intelectual, emotivo o motor, si no existe preponderancia de la motricidad, emotividad o inteligencia y de ahí está que existan - estas formas.

El proceso del aprendizaje se desenvuelve a través de tres fases: sincrética, analítica y sintética.

---

(29) cfr., NERICI, Imideo G., op.cit., p. 218-219-222

- 1.- **Sincrética:** esta fase es cuando el sujeto recibe el impacto de una nueva situación, donde los elementos parecen estar sin mucha lógica.
- 2.- **Análítica:** en esta fase se analizan las partes del todo percibido, - una por una, y son aprendidas individualmente y en sus relaciones con las partes próximas.
- 3.- **Sintética:** por último en esta fase las partes son unidas mentalmente. Las partes pierden sus detalles para ser aprendidas en sus aspectos fundamentales con relación al todo. De la síntesis resulta la representación simplificada de todas las partes integradas en un todo. (30)

Estas fases no son herméticas, no se puede decir en qué momento termina una para iniciar la otra. Por el contrario muchas veces dentro de una fase ya se van presentando rasgos de la siguiente fase.

Hay una serie de condiciones que pueden favorecer el aprendizaje y -- que en consecuencia deben ser tomadas en cuenta para no transformarlas en elementos negativos:

#### 1.- Edad

---

(30) cfr., ibidem., p.220-221

- 2.- Condiciones fisiológicas: estado del organismo.
- 3.- Condiciones psicológicas: emotividad, atención, inteligencia.
- 4.- Repetición.
- 5.- Exito.
- 6.- Buenas relaciones entre profesor y alumno. (31)

Es necesario saber qué edad tiene nuestro educando pues dependiendo de ésta va a ser como el educador conduzca el aprendizaje.

Es importante que, tanto el educador como el educando, se encuentren en buenas condiciones fisiológicas, que gocen de buena salud. También hay que tomar en cuenta el estado psicológico de los alumnos, el estado emocional es importante en el aprendizaje, poco se aprende sin tono afectivo, hay que motivar al educando para que preste atención, muestre interés en la materia y se facilite el aprendizaje.

La relación que exista entre maestro y alumno debe ser buena, en un punto medio, que no haya autoritarismo pero tampoco exceso de libertad.

---

(31) cfr., ibidem., p. 220-221



Hay que recordar que existen diferencias individuales que van a hacer que el aprendizaje se dé de una manera distinta en cada persona. Algunos rasgos o diferencias individuales son: capacidad, madurez, aptitudes, ritmo de trabajo, ideales, resistencia a la fatiga, aspiraciones para el futuro, todos condicionados al ambiente familiar y social al que pertenece el sujeto. (32)

Identificar estos "rasgos y diferencias individuales", explotar sus posibilidades, compensar sus diferencias, y así mismo, encuadrar a todos los alumnos en un plano de aprendizaje dinámico y eficaz, orientado, dirigiendo y controlando su evolución hacia objetivos valiosos social y profesionalmente, esto es "Enseñar en un sentido más auténtico. (33)

En resumen para Mattos la enseñanza es la orientación, conducción del aprendizaje, igual que para los autores antes mencionados. Con las definiciones de los conceptos de enseñar y aprender que hasta ahora se han analizado, se puede ver que los dos van de la mano.

La dirección del aprendizaje es el corazón de la didáctica... la enseñanza... no es más que la acción del profesor con relación a la dirección del aprendizaje... Entendemos la enseñanza como forma de conducir al educando a reaccionar ante ciertos estímulos, a fin de que sean alcanzados determinados objetivos... (34)

Ya se ha mencionado antes que los objetivos que se quieran alcanzar -

---

(32) cfr., MATTOS, Luis A de., Compendio de Didáctica General., p.34-35

(33) ibidem., p.35

(34) NERICI, Imideo G., op.cit., p.212

deben estar previamente establecidos; estos deben estar orientados a lograr el fin de la educación.

La enseñanza fundamentalmente tiene dos finalidades:

1.- Dirigir el aprendizaje.

2.- Lograr a través de éste que se logren los fines de la educación.(35)

La finalidad de la educación va más allá de una simple adquisición de conocimientos, de una mera información, la educación debe responder a una finalidad que tenga un sentido más profundo y ésta debe ser la formación del educando. (36)

Por lo tanto los objetivos de la enseñanza y el aprendizaje deben estar encaminados a cumplir la finalidad de la educación; ésto es, deben contribuir a lograr la formación del educando.

"La enseñanza y el aprendizaje son dos actividades paralelas encaminadas al mismo fin, el mejoramiento del alumno". (37)

La enseñanza es la tarea del maestro, consiste en la guía, dirección y enfoque del empeño del alumno, a fin de que gradual, pero metódicamente, --

---

[35] VILLARREAL CANSECO, Tomás., Didáctica General., p.21-22

[36] cfr., GARCIA HOZ, Víctor., Calidad de Educación, trabajo y libertad., p.21

[37] VILLALPANDO, José Manuel., Didáctica., p.59

vaya asimilándose una porción de cultura. Es por ello la enseñanza una técnica realizada por - quien posee el conocimiento científico que lo sus - tenta. (38)

"El aprendizaje consiste en la manera como el alumno responde a la - - acción del maestro, esto es, cómo asimila a su persona y por propio esfuerzo, el caudal de cultura que está al alcance de su grado evolutivo". (39)

Villalpando señala que el aprendizaje va a ser la manera como el educando responde a la acción del educador, la manera como asimila por su propio esfuerzo las cosas, muchas veces el maestro puede presentar el material al alumno, pero si él no quiere o hace un esfuerzo no lo va a aprender, también algo muy importante que menciona este autor es que va a asimilar la cultura que esté al alcance de su grado evolutivo; esto es que hay que presentarle al -- alumno contenidos que vayan de acuerdo a su edad para que los pueda com - prender, es por ésto importante conocer las características de los alumnos, co mo edad, nivel sociocultural, etc., y no perder de vista que la finalidad de - la enseñanza y el aprendizaje es la mejora del individuo.

#### 1.2.2 Características del proceso enseñanza-aprendizaje en adultos.

Ahora se analizará el proceso enseñanza-aprendizaje en adultos, enfocado principalmente a la capacitación, proceso que se tratará más adelante.

---

(38) idem.

(39) idem.

Las características más sobresalientes de los alumnos adultos que se someten al proceso enseñanza-aprendizaje son:

- 1.- Son mayores de 18 años: se considerarán alumnos adultos aquellos que tengan más de 18 años y deseen estudiar.
- 2.- La decisión de estudiar es más personal: si él asiste a una clase es porque él así lo decidió ya que está dedicando un tiempo que es valioso para él, además va a ir a una clase con un propósito bien definido y personal.
- 3.- Son personas que tienen un gran número de experiencias en su vida: por la edad que tiene el adulto cuenta con más experiencias que una persona menor, lo que ayuda en el proceso enseñanza-aprendizaje ya que puede aportar conocimientos a sus compañeros y al profesor y de esta manera hacer más amena la clase.
- 4.- Aprende más fácilmente en un ambiente informal.
- 5.- Tiene más responsabilidad, quiere aprovechar todo el tiempo en las clases: el adulto tiene más responsabilidad debido a que asiste a clases por decisión personal, y como está utilizando un tiempo que es muy valioso para él desea aprovecharlo al máximo.
- 6.- Los adultos son más realistas.

- 7.- Quieren que se les trate como personas y resisten a que se les regañe: aquí el papel del educador es de gran importancia, la relación que debe llevar con sus alumnos adultos es de diálogo más que de autoridad, tendrá más éxito una relación amistosa.
- 8.- Es más rígido en su pensamiento: el adulto generalmente ya tiene definida su forma de sentir, pensar o actuar por lo que resulta difícil cambiarlas, sin embargo cuando es para beneficio y de utilidad aceptará un cambio.
- 9.- Le impacienta no lograr los objetivos de aprendizaje que se ha fijado con anterioridad.
- 10.- Sufre más si no triunfa en el aprendizaje: en este caso el papel del maestro es muy importante, cuando el alumno sufre un fracaso debe motivarlo a continuar para así poder obtener algún triunfo.
- 11.- Le significa esfuerzo volver a estudiar en una institución: esto es debido a la edad que tienen no les agrada ir a una institución donde debieran haber asistido cuando tenían menos edad.
- 12.- Es muy sensible a la buena disposición de los materiales de enseñanza y a la limpieza de los muebles y al local: aquí se debe mencionar que los materiales utilizados para el proceso de enseñanza-aprendizaje de los adultos tiene que ser planeado y elaborado de acuerdo a sus necesidades.

Hay algunas condiciones que son básicas para que aprendan los alumnos adultos:

- 1.- La atmósfera de la clase debe ser cálida, amistosa y libre de temores o amenazas: ya se ha mencionado que es preferible que la relación maestro-alumno sea amistosa.
- 2.- Cuando presente una nueva manera de actuar o pensar adecuado, - debe ser apoyada, de esta manera se les motiva a seguir haciéndolo.
- 3.- Gradualmente debe llegar a ser independiente del profesor.
  - Debe ser activo en la clase.
  - Salón de clases debe estar limpio, tener iluminación y ventilación -- adecuadas para que se pueda dar el aprendizaje.

En cuanto a condiciones fisiológicas hay que tomar en cuenta que se da una firme y constante decadencia de la vista y el oído después de los 14 años, aunque es imperceptible debe ser considerado por el educador. Cuando se tiene más edad se reacciona más lentamente.

Es importante que se le tenga paciencia y se le dé más tiempo al alumno adulto.

Posibles desventajas de los alumnos adultos:

- 1.- Falta de confianza en sí mismo: esto posiblemente a malas experienu

cias que hayan tenido anteriormente, lo que se podría hacer es procurar que tenga un poco de éxito durante la primera clase con la ayuda del profesor.

- 2.- Diferentes valores, actitudes y metas: por esto podrían mostrar indiferencia a lo que se les enseñe, aquí conviene exponer tópicos que indirectamente cambien su manera de pensar.
- 3.- Miedo de asistir a los cursos: puede tener diferentes temores como el que se den cuenta de que no sabe, el de no lograr comprender lo que se explica, etc..
- 4.- Vergüenza a hablar francamente: a algunos estudiantes les es difícil expresar sus sentimientos y necesidades. Para superarlo un poco se puede trabajar utilizando técnicas grupales.
- 5.- Hostilidad hacia la autoridad: debe haber ambiente de amistad. (40)

Es importante que el educador tenga conocimiento de todas las características que implica el aprendizaje de sus alumnos adultos, para que de esta manera logre una mayor eficiencia en su enseñanza.

Se requiere que ponga en práctica sus conocimientos, su creatividad, -

---

(40) cfr., FERRER PEREZ, Luis., Tópicos para Instructores de Empresas., p. 20-24

que sea paciente, comprensivo, flexible y amistoso con sus alumnos. Hay algunos puntos que nos menciona Hammonds para una enseñanza efectiva:

- 1.-Un alumno motivado aprende más rápidamente que uno no motivado.
- 2.- La motivación demasiado intensa (dolor, miedo, ansiedad) pueden suscitar estados emocionales que distraen.
- 3.- Se sobrelleva mejor un fracaso si se han tenido éxitos que compensen el fracaso experimentado.
- 4.- Los individuos necesitan proponerse objetivos realistas. (41)

Los objetivos no deben ser muy bajos, que no implique algún esfuerzo ni tan altos que no se puedan alcanzar, pues los desmotivaría.

La motivación en los alumnos es un factor muy importante, pero hay que cuidar que no sea demasiado intensa porque entonces se convierte en un elemento distractor.

### 1.2.3 Importancia del proceso enseñanza-aprendizaje en el ámbito laboral.

Cuanto se ha dicho acerca del significado del aprendizaje en la persona del educando, lleva a la convicción de que, aprender, en última instancia, es enriquecer a la persona con adquisiciones de las que antes carecía; y el destino de esas adquisiciones es dar al sujeto una capacidad mayor de proceder con éxito en su actuación social. (42)

---

(41) HAMMONDS, Carsie., et.al., El Proceso Enseñanza-Aprendizaje.. p.197-200

(42) VILLALPANDO, José Manuel., op.cit., p.76



Aprender es enriquecer a la persona para que actúe con éxito en la sociedad, para que realice mejor su trabajo; a través del aprendizaje la persona puede adquirir herramientas necesarias para desempeñar con éxito su trabajo. El aprendizaje puede ser en este sentido a través de la capacitación.

El proceso enseñanza-aprendizaje es de gran importancia en el ámbito laboral, este proceso se lleva a cabo principalmente en las actividades de adiestramiento, capacitación y desarrollo que realizan los centros de trabajo y que les deben ser proporcionados a los trabajadores.

Es importante porque mediante estas actividades y a través del proceso enseñanza-aprendizaje, el individuo adquiere conocimientos, habilidades, actitudes y cambia su manera de pensar, sentir o actuar con la finalidad de lograr una mayor eficacia y eficiencia en su trabajo, realizarse personal y profesionalmente.

La capacitación como proceso se analizará a continuación.

## C A P I T U L O   I I

### PROCESO DE CAPACITACION

#### II.1    Capacitación

- II.1.1    Definición de capacitación de varios autores.
- II.1.2    Marco legal de la capacitación según la constitución de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo.
- II.1.3    División de la capacitación en razón de su naturaleza y de los métodos.
- II.1.4    Importancia de la capacitación en adultos dentro del ámbito laboral.
- II.1.5    Problemas comunes al proceso de capacitación en general.

#### II.2    Adiestramiento

- II.2.1    Definición de adiestramiento de varios autores.
- II.2.2    Importancia del adiestramiento en empleados dentro del ámbito laboral.

#### II.3    Desarrollo

- II.3.1    Definición de desarrollo de varios autores.
- II.3.2    Importancia del desarrollo en las personas que ocupan niveles altos dentro de una empresa.
- II.3.3    Capacitación, adiestramiento y desarrollo en Canacintra.

## PROCESO DE CAPACITACION

### II.1 Capacitación.

"En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia". (43)

Alfonso Siliceo, al igual que Agustín Reyes Ponce, entiende por entrenamiento toda acción educativa que se imparte en la empresa, puede ser capacitación, adiestramiento o desarrollo.

Relativamente tiene poco tiempo que se entendió la labor del entrenamiento y tiene menos tiempo aún de que las empresas en México le dieron importancia a éste.

A través de toda la carrera de los trabajadores, el entrenamiento puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo e igualmente importante en su preparación para nuevos puestos, transferencias, promociones y cambios originados por nuevos equipos y tecnologías". (44)

Con un entrenamiento adecuado puede desempeñar mejor su función, con mayor eficacia y eficiencia y esto lo prepara para ser promovido a otro puesto.

---

(43) SILICEO, Alfonso., Capacitación y Desarrollo de Personal., p.14

(44) YODER, Dale., Manejo de Personal y Relaciones Industriales., p.351

Si se piensa motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad. (45)

Si se proporciona un adecuado entrenamiento al individuo, éste rendirá más en su trabajo, por tal razón beneficiará a la institución donde trabaja y como consecuencia a la sociedad donde vive.

Con el título de entrenamiento... se comprende en Norteamérica toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y a empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio. (46)

"Es necesario distinguir tres clases de actividades de entrenamiento: la capacitación... el adiestramiento... y la formación". (47)

Para no confundir los términos, como los tres procesos mencionados son entrenamiento, es conveniente para las explicaciones posteriores, llamarlos adiestramiento, capacitación o desarrollo según sea el caso.

Es importante explicar la diferencia entre los conceptos, algunos autores manejan el término adiestramiento o bien capacitación sin marcar alguna dife-

---

(45) SILICEO, Alfonso., op.cit., p.13

(46) REYES PONCE, Agustín., Administración de Personal 1a. Parte., p.103

(47) idem.

rencia entre ambos; otros autores como Agustín Reyes Ponce nos explican en qué consiste el adiestramiento, la capacitación y la formación (que vendría siendo el desarrollo).

A continuación se analizará la definición de capacitación de algunos autores y sus características, posteriormente la de adiestramiento y por último la de desarrollo.

### II.1.1 Definición de capacitación de varios autores.

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (48)

En primera instancia Alfonso Siliceo está tomando la capacitación como un proceso que engloba el adiestramiento y el desarrollo, pues dice que la capacitación:

Es desarrollo de habilidades que será el adiestramiento

Y es desarrollo de actitudes, que como se analizará más adelante será el desarrollo.

Posteriormente menciona algo muy importante, la capacitación debe ser -- una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa, --

---

(48) SILICEO, Alfonso., op.cit., p.20

pues posiblemente poco me serviría dar capacitación a los trabajadores de una cuestión que definitivamente no los va a ayudar a superarse ni personalmente ni en su trabajo, no tendría sentido capacitarlos en algo que la empresa realmente no necesita.

Training comprende todas las actividades que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz, hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo, la inculcación de aptitudes administrativas muy elaboradas y la evolución de actitudes referentes a problemas sociales complicados y discutibles. (49)

En esta definición el autor incluye en el training a la capacitación: desarrollo de conocimientos; al adiestramiento: desarrollo de habilidades; y desarrollo: evolución de actitudes. Mc Gehee, en el transcurso de su libro no hace notar la diferencia entre capacitación, adiestramiento y desarrollo, a todas las engloba bajo el nombre de adiestramiento, es conveniente mencionar nuevamente que al adiestramiento como tal se le considerará como desarrollo de habilidades únicamente, y éste será explicado más adelante.

La capacitación: "es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo e impersonal". (50)

En esta definición la capacitación es desarrollo de aptitudes. Aptitud es

---

(49) MC GEHEE, William., Capacitación Adiestramiento y Formación Profesional p. 14-15

(50) DEPARTAMENTO DE PLANES Y PROGRAMAS ESPECIFICOS., Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa., p.49

la capacidad para realizar un trabajo; éstas las podríamos desarrollar a través de conocimientos y práctica para que de esta manera el individuo pueda desempeñar mejor su trabajo.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, "la capacitación... incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los procesos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, - ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante". (51)

Para Guzmán Valdivia la capacitación vendría siendo desarrollo de conocimientos y tiene un significado más amplio que el adiestramiento e incluso lo incluye; es totalmente cierto y además la capacitación se puede impartir tanto a empleados como a ejecutivos y funcionarios, pues los tres requieren de ser informados o actualizados para realizar su trabajo, posiblemente unos lo necesitan más que otros, esto es que al empleado probablemente le sea de mayor utilidad un adiestramiento, mientras que al ejecutivo y funcionario el desarrollo y la capacitación. Esto depende del tipo de trabajo que realicen, sin embargo, los tres niveles requieren desarrollar conocimientos pues esto puede ser parte de su formación personal y profesional.

Con base en estas definiciones se tomará la capacitación como desarrollo de conocimientos, como lo dice Guzmán Valdivia.

---

(51) GUZMAN VALDIVIA, Isaac., Problemas de la Administración de Empresas., p.69

"En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional". (52)

Para Calderón Córdova la capacitación es una forma extraescolar de aprendizaje, es un proceso educativo donde entran en juego la enseñanza y el aprendizaje. La enseñanza general y principalmente es por parte de un instructor que imparte la capacitación; y el aprendizaje fundamentalmente es por el lado del trabajador que es capacitado. Es aquí donde se puede constatar la relación que existe entre capacitación y educación y esta relación es que la primera es una forma de la segunda.

"Los buenos gerentes reconocen que el adiestramiento es un proceso continuo y no una actividad de una sola vez". (53)

La educación es un proceso continuo, al ser la capacitación una forma de educación debe también ser continua. El trabajador en el transcurso de toda su vida laboral debe estar capacitándose para que nunca esté rezagado respecto a los conocimientos que le conciernen a sus funciones o bien para que esté al tanto de los avances tecnológicos que existen y de esta manera pueda desempeñar con mayor eficacia y eficiencia su trabajo. No sería útil darle capacitación a la persona sólo una vez, sino se requiere que sea un proceso permanente mientras el individuo esté laborando dentro de una institución.

---

(52) CALDERON CORDOVA, Hugo., op.cit., p.13

(53) STRAUSS, George., Personal: Problemas Humanos de la Administración., p.405



"La eficiencia de cualquier organización depende directamente de la buena capacitación de sus miembros". (54)

Los empleados nuevos necesitan de una capacitación o adiestramiento para que puedan realizar bien su trabajo, los viejos la requieren para estar actualizados respecto a lo que deben hacer o saber para su trabajo o bien para algún traslado o promoción. (55)

Strauss llama adiestramiento a la capacitación y al desarrollo; lo que él menciona es importante, pues es necesario proporcionar según el caso, adiestramiento capacitación o desarrollo a los empleados y ejecutivos, tanto a los -- de nuevo ingreso, como a los que ya tienen tiempo en la empresa, ya sea para prepararlos para que desempeñen mejor sus funciones o para actualizarlos respecto a su trabajo, ponerlos al tanto de las innovaciones tecnológicas que van surgiendo.

La capacitación ubicada en la Administración General, encuadra en la fase de integración y está dentro de la Administración de Personal; además debemos entenderla como una de sus más importantes unidades de trabajo. (56)

La actual Administración de Personal... debe comprender y coordinar en forma dinámica las siguientes funciones:

---

(54) idem.

(55) cfr., idem.

(56) cfr., SILICEO, Alfonso., op.cit., p.28

- 1.- Reclutamiento.
- 2.- Selección.
- 3.- Introducción.
- 4.- Inventario de los Recursos Humanos
- 5.- Evaluación del colaborador.
- 6.- Entrenamiento o capacitación.
- 7.- Desarrollo de los recursos humanos.
- 8.- Planeación de vida y carrera. (57)

Con esto observamos cual es el lugar de la capacitación dentro del sistema de Administración de Personal, es importante, como se menciona más adelante, la selección de personal pues cuanto mejor se haya seleccionado a la persona para el puesto a ocupar, más fácil y efectiva será la capacitación.

En cuanto a la organización interna de las empresas hay que ver en el organigrama donde se encuentra ubicado el departamento de capacitación. De esta manera uno puede darse cuenta de la importancia que le dan, ya que puede depender directamente de la gerencia general dándole demasiada importancia; o bien, delegar por completo la capacitación en manos de cualquier gerencia, donde el departamento de capacitación existe por llenar un requisito legal únicamente.

"Esto va a depender del grado de compromiso o interés directo que exista por la educación de parte del director general de una empresa". (58)

---

(57) ibidem., p.30

(58) ibidem., p.29

La capacitación es concebida 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 imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social. (59)

La capacitación no sólo se da como una respuesta a la falta de personal no calificado, sino el personal puede estarlo pero es necesario capacitarlo para que desempeñe mejor su puesto actual o para un posible ascenso; también debido a los cambios que tenga la organización, de esta manera se logrará que el individuo se adapte y se sienta bien en su trabajo para que así, realice mejor sus funciones, sea más productivo y tenga mejores relaciones con sus compañeros formando un agradable clima de trabajo.

Con la capacitación el individuo adquiere conocimientos que lo van a enriquecer como persona, elevar su nivel de vida, y esto lo reflejará en su trabajo aumentando la efectividad y la productividad.

Existen dos grandes enemigos del hombre, de su avance moral, social, técnico y profesional; estos son:

- 1.- La ignorancia: que es falta de conocimiento sobre cualquier tema.
- 2.- La obsolescencia: son conocimientos atrasados, inservibles. (60)

---

(59) CALDERON CORDOVA, Hugo., Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal., p.13

(60) cfr., SILICEO, Alfonso., op.cit., p.17

Aquél que no quiera ser amigo de la ignorancia o de la obsolescencia respecto a su trabajo, debe estar continuamente educándose y un camino para hacerlo es la capacitación.

II.1.2 Marco legal de la capacitación según la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo.

La capacitación está regulada por el artículo 123 apartado A fracción - - XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; además por los Artículos 25-VIII, 132-XV, 391-VII, 391-VIII y principalmente por el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

A continuación se presenta un pequeño resumen de lo que estos artículos indican:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

Artículo 123 apartado A fracción XIII: señala la obligación de todas las empresas de proporcionar capacitación y adiestramiento para el trabajo a sus trabajadores conforme lo marca la ley reglamentaria. (61)

---

(61) cfr., Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos., p.113

**Ley Federal del Trabajo:**

Se dividirá por temas:

**Respecto al propósito de la capacitación:**

Art. 153-A el trabajador tiene derecho a que se le proporcione capacitación para elevar su nivel de vida y productividad.

Art. 153-F la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades, Información de la aplicación de la tecnología nueva.
- II. Preparar al trabajador para ocupar puesto vacante o de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. Mejorar aptitudes del trabajador.

**Sobre las obligaciones de la empresa:**

Art. 25-VIII el escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá tener que el trabajador será capacitado o adiestrado conforme a esta ley.

- Art. 132-XV son obligaciones de los patrones proporcionar capacitación y adiestramiento conforme al capítulo III de ésta ley.
- Art. 391-VII el contrato colectivo contendrá las cláusulas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- Art. 391-VIII disposiciones de capacitación o adiestramiento inicial que se debe impartir a quienes vayan a ingresar a trabajar en la empresa.
- Art. 153-E la capacitación se debe impartir durante horas de trabajo, salvo que se le capacite en actividades distintas a su trabajo.
- Art. 153-K constitución del Comité Nacional de Capacitación y adiestramiento.
- Art. 153-L la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para designar a los miembros del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento.
- Art. 153-M en contratos colectivos se deberán incluir cláusulas sobre la obligación de dar capacitación y adiestramiento.

Art. 153-V enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la lista de constancia de habilidades.

Art. 153-X los trabajadores y patrones podrán ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuestas en el artículo 153.

**Derechos, obligaciones de los Trabajadores:**

Art. 153-A derecho del trabajador a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo.

Art. 153-C durante el tiempo que un trabajador nuevo reciba capacitación inicial, prestará sus servicios a la empresa conforme al Contrato.

Art. 153-H los trabajadores están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a las actividades de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender indicaciones de los que la imparten y cumplir con los programas.

III. Presentar exámenes de conocimientos y aptitudes que sean requeridos.

Art. 153-I derecho a pertenecer a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153-T derecho a constancia de haber aprobado los exámenes de capacitación y adiestramiento.

Art. 153-U obligación de presentar exámenes de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.

Art. 153-V derecho a constancia de habilidades laborales si ha acreditado cursos de capacitación o adiestramiento.

Art. 153-W los certificados, diplomas, títulos o grados que se expidan, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV.

**Lugar donde se imparte la capacitación y personas que lo pueden hacer:**

Art. 153-B se puede proporcionar la capacitación dentro de la misma empresa o fuera de ella; por el personal propio, instructores especializados, instituciones, escuelas u organismos especializados.



**Art. 153-C** las instituciones que quieran impartir capacitación o adiestramiento y su personal docente deben estar registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Art. 153-P** el registro que se menciona en el Art. 153-C se otorgará a quienes cumplan los siguientes requisitos:

- I. Personas preparadas profesionalmente en la rama que vayan a impartir.
- II Acreditar a juicio de la Secretaría de Trabajo y Previsión social, tener conocimientos sobre procedimientos tecnológicos propios de la rama que quieran impartir.
- III No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

**Referente a planes y programas de capacitación y adiestramiento:**

**Art. 153-D** los cursos y programas de capacitación o adiestramiento podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

**Art. 153-N** presentar planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación.

Art. 153-O las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, y también deberán informar respecto a la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153-Q los planes y programas deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento.
- IV. Señalar procedimiento de selección para establecer el orden en qué serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto.
- V. Especificar nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el "Diario Oficial" de la Federación.

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

Art. 153-R la Secretaría del Trabajo y Previsión Social aceptará los  
planes y programas o les hará modificaciones.

Art. 153-S si los patrones no presentan los programas o no los apli  
can serán sancionados.

**Respecto a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento:**

Art. 153-I en toda empresa se constituirán comisiones mixtas de ca  
pacitación y adiestramiento, con igual número de repre  
sentantes de trabajadores que de patrones, que tendrán  
por objeto la mejora de la capacitación y el adiestramien  
to de los trabajadores.

Art. 153-J las autoridades se encargarán de que las comisiones mix  
tas de capacitación y adiestramiento funcionen oportuna  
y normalmente. {62}

**II.1.3 División de la capacitación en razón de su naturaleza y de los métodos**

"De acuerdo con la naturaleza de la capacitación podemos distinguir:

---

(62) cfr., Ley Federal del Trabajo., p.18,53 62-67 y 120

- 1.- La capacitación que se da al obrero o empleado...
- 2.- Capacitación de supervisores...
- 3.- Capacitación de ejecutivos..." (63)

1.- Capacitación obrero o empleado:

Esta puede referirse a lo que se conoce con el nombre de "inducción del trabajador" o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas. (64)

La inducción son los conocimientos iniciales que se le dan al sujeto, necesarios para que conozca el funcionamiento de la empresa y se pueda adaptar a ella. Es muy importante y a veces es omitida; sin embargo aquí habría que aclarar un punto de la cita antes mencionada: la inducción es capacitación - que no sólo se le da a los obreros o empleados, sino a cualquier persona que acaba de ingresar a la empresa. La capacitación que se imparte a los obreros o empleados consiste en darles los conocimientos básicos para que puedan realizar las funciones que les corresponde de la mejor manera posible.

---

(63) REYES PONCE, Agustín., Administración de Personal 1a. Parte., p.107

(64) idem.

## 2.- Capacitación de supervisores:

Esta tiene dos aspectos principales: el técnico o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia, el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos. (65)

La capacitación del supervisor es más complicada y más completa que la del obrero o empleado, pues esta no sólo implica el darle conocimientos para realizar bien una función, sino además también para que sepa tratar a la gente que tiene a su cargo, motivarlos, solucionar problemas y en general ver -- que el trabajo marche bien.

## 3.- Capacitación de ejecutivos:

"Esta... suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, -- etc.". (66)

Estas personas ocupan los niveles superiores en las empresas, son la ba-

---

(65) idem.

(66) idem.

se y requieren una excelente capacitación, para que de allí con el ejemplo, los subordinados trabajen eficazmente y haya buenas relaciones entre todos.

La capacitación en razón de los métodos se divide en:

- 1.- Directa: es aquella que se da, expresa con métodos de enseñanza; por ejemplo clases, cursos breves, conferencias, métodos de casos, instrucción programada, etc.
- 1.- Indirecta: es aquella en la que para dar capacitación se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines, por ejemplo mesas redondas, publicaciones, medios audiovisuales. (67)

Debemos decir que la capacitación es función de línea y que dicho fenómeno debe entenderse en dos aspectos fundamentales, a saber:

1.- La capacitación en aulas: es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados, conocida también como capacitación residencial o colectiva. (68)

- 2.- "La capacitación en el trabajo: entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente". (69)

---

(67) cfr., ibidem., p.108-111

(68) SILICEO, Alfonso., op.cit., p.22

(69) ibidem., p.26-27

Dentro de la capacitación en aulas el instructor juega un papel muy importante, dependerá en gran medida de su preparación el éxito que tenga este proceso educativo.

#### II.1.4 Importancia de la capacitación en adultos dentro del ámbito laboral.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación, a saber:

- 1.- Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- 2.- No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad. (70)

Es deber de las organizaciones, pues así lo marca la Ley Federal del Trabajo brindarle capacitación a sus trabajadores. La capacitación va muy ligada con la motivación y la productividad. Un empleado debe estar motivado para que la capacitación dé buenos resultados y, por lo tanto, se eleve la productividad de la empresa.

La capacitación efectiva en tareas depende de:

- Una identificación cuidadosa de las necesidades de capacitación por parte de supervisores y administradores, en cooperación con el departamento de personal o capacitación.
- Procedimientos sistemáticos de capacitación.
- Una atención adecuada a la satisfacción de necesidades de los que se adiestran.

---

(70) ibidem., p.15

- Evaluación de los resultados de la capacitación.
- Modificación de los programas de capacitación basada en tales evaluaciones. (71)

Para que la capacitación sea efectiva, es necesario realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, tomar en cuenta las necesidades para satisfacerlas, ver los medios para proporcionar la capacitación, pueden ser cursos, películas, etc., evaluar los resultados de esa capacitación, punto que muchas veces es omitido por las organizaciones, y por último, modificar de acuerdo a esas evaluaciones los programas de capacitación, de esta manera además de lograr una capacitación efectiva se va mejorando este proceso.

... la función educativa en la empresa privada no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera como un lujo, o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. (72)

Por función educativa en la empresa se entiende la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo. Muchas veces las empresas realizan la capacitación sólo por cumplir con el requerimiento legal, y la mayoría no llevan adecuadamente este proceso.

También algunas de las personas que tienen a su cargo el área de capaci

---

(71) FRENCH, Wendell L., Administración de Personal, p. 382

(72) SILICEO, Alfonso., op.cit., p.21



tación creen que ésta es una pérdida de tiempo y dinero, no pueden pensar que, por el contrario, en un futuro precisamente se va a ahorrar ese tiempo y dinero que algún día hubiera invertido en las personas, pues su trabajo será de mejor calidad, rendirá más y se podrán lograr los objetivos de la empresa en menor tiempo, esto si la capacitación que se haya impartido es la adecuada, las necesidades de capacitación se pueden ver a través de una detección de necesidades bien elaborada, aplicada y evaluada.

Es necesario sensibilizar a la gente de la importancia de impartir o recibir capacitación según sea el caso.

... la capacitación en la empresa... debe dar en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo, una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto. (73)

La capacitación debe ser a todos los niveles, y se debe de impartir con base en las necesidades reales de la organización.

"El propósito de la capacitación en las tareas es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados por asignaciones actuales o potenciales". (74)

---

(73) Idem.

(74) FRENCH, Wendell., op.cit., p.371

Esta preparación puede ser a través de la adquisición de conocimientos, ya sea para desempeñar mejor su trabajo actual o bien, prepararlo para un posible ascenso.

... dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa:

- 1.- Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
- 2.- Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto. (75)

La capacitación debe promover un desarrollo integral de la persona, tomando en cuenta que el hombre está constituido de alma y cuerpo, que es una unidad biopsicosocial, que tiene inteligencia y voluntad, respetando por lo tanto su dignidad humana. Si existe un desarrollo integral del individuo los objetivos de la empresa se cumplirán más fácilmente.

También la capacitación debe proporcionar conocimientos necesarios para desempeñar eficazmente las funciones que tienen a cargo los trabajadores, o para hacer un buen papel en caso de que haya un ascenso. Por eso es importante que se de capacitación a todas las personas que integren la institución de trabajo.

Alfonso Siliceo afirma que, finalmente "todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprenda a Hacer".

---

(75) SILICEO, Alfonso., op.cit., p.72

(76) ibidem., p.76

Primero hay que tomar en cuenta una educación para la persona, y posteriormente una educación para la comunidad, para el trabajo.

#### II.1.5 Problemas comunes al proceso de capacitación en general.

El adiestramiento, la capacitación y el desarrollo presentan una serie de problemas que influyen en su buen funcionamiento, algunos de éstos son:

"El adiestramiento es el instrumento peor utilizado entre todos los de la industria y los negocios". (77)

En algunas empresas generalmente nombran un director del área de capacitación y adiestramiento y ya no le dan más importancia a ésta, además las personas que la imparten no son las adecuadas, no tienen la preparación suficiente para ello.

Los encargados de la capacitación y el adiestramiento no tienen el cuidado de ver a quién va dirigida, no le dan la importancia adecuada a los contenidos, métodos, instructores y mucho menos evalúan los resultados de estos procesos.

"Es demasiado frecuente en la industria que la presencia de un departamento de adiestramiento en el organigrama no sea más que un pretexto para

---

(77) MC GEHE, William., op.cit., p.31

desentenderse de una serie de responsabilidades". (78)

En muchas ocasiones las empresas tienen su departamento de capacitación y adiestramiento pero no le dan la importancia necesaria y por lo tanto el departamento no funciona como debería ser, lo establecen porque legalmente así lo tienen que hacer, pero aún no tienen clara la importancia de este departamento y de las ventajas que pueden obtener si éste funcionara correctamente.

"Pocos han tenido la suficiente preparación para saber adiestrar, para organizar un programa de adiestramiento o para valorar los resultados de ese programa". (79)

Generalmente se integra al área de capacitación y adiestramiento porque es una obligación el impartirla, pero las personas que la forman no son gentes preparadas y especializadas para ello, por esta razón la mayoría de los programas de capacitación y adiestramiento no son bien planeados, realizados y mucho menos evaluados.

El uso eficaz del adiestramiento por la dirección ha sido frecuentemente bloqueado por estas causas:

- 1.- el adiestramiento se considera como un fin más que como un medio.
- 2.- el fallo de la dirección en aceptar responsabilidad derivada del adiestramiento.
- 3.- la falta de conocimiento y actitud en los sectores directivos que dirigen el adiestramiento.

---

(78) idem.

(79) Ibidem., p.32

4.- la falta de información referente a la naturaleza del proceso de aprendizaje. (80)

El adiestramiento, la capacitación y el desarrollo deben considerarse como un medio para mejorar el trabajo de la persona, y no como un fin.

Debe ser aceptado responsablemente por la dirección e impartido por personas capaces, preparadas, especializadas que manejen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## 11.2 Adiestramiento.

Una vez analizado el proceso de capacitación pasaremos al de adiestramiento, recordando que algunos autores manejan el nombre de adiestramiento para referirse a la capacitación, al adiestramiento y al desarrollo mientras que otros autores sí delimitan el concepto del adiestramiento.

### 11.2.1 Definición de adiestramiento de varios autores.

Empezaremos por analizar la definición de adiestramiento de algunos autores.

Adiestramiento "es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, ca

---

(80) Ibidem., p.33

si siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz". (81)

Para Arias Galicia adiestrar es desarrollar una habilidad, ya no es proporcionar conocimientos fundamentalmente, pues esto es la capacitación; ahora se trata de habilidad, destreza, práctica de trabajos de carácter muscular o motriz más que intelectual. Adiestramiento "es acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo". (82)

Esta definición coincide con la de Arias Galicia en que el adiestramiento es desarrollo de habilidades y destrezas, pero además tiene el propósito de incrementar la eficiencia en el trabajo, principalmente en el puesto que ocupa, siendo este propósito el mismo que el de la capacitación.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. (83)

Guzmán Valdívía con esta definición de adiestramiento, además de tener el mismo concepto que los antes mencionados; agrega que se imparte a los emplea

---

(81) ARIAS GALICIA, Fernando., Administración de Recursos Humanos., p.319

(82) DEPARTAMENTO DE PLANES Y PROGRAMAS ESPECIFICOS., op.cit., p. 48

(83) GUZMAN VALDIVIA, Isaac., Problemas de la Administración de Empresas., p.69

dos de menor categoría y a los obreros, esto es debido a que se trata de desarrollar habilidades y destrezas de carácter físico, por ejemplo cómo utilizar la maquinaria, el equipo; y las personas que trabajan con esto son precisamente los empleados de menor categoría, los obreros, un ejecutivo normalmente no lo necesita pues no utiliza ese tipo de herramientas para trabajar, sin embargo no se debe descartar la posibilidad de impartirlo a quien lo necesite.

El adiestramiento es, ... el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa. (84)

Este autor por adiestramiento no entiende sólo el desarrollo de habilidades, sino al definirlo incluye también el aprendizaje y la conducta.

#### II.2.2 Importancia del adiestramiento en empleados dentro del ámbito laboral.

"El adiestramiento tiene que suministrar unas experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que el empleado realice en su trabajo sea eficaz para los fines y objetivos de la organización". (85)

---

(84) MC GEHEE, William., Capacitación Adiestramiento y Formación Profesional., op.cit., p.16

(85) ibidem., p.15

Esto es que el adiestramiento le debe ser útil al trabajador para realizar mejor su trabajo, y de esta manera se pueden lograr los objetivos de la organización.

Estamos de acuerdo con Arias Galicia y con Guzmán Valdivia en que el adiestramiento es desarrollo de destrezas y habilidades. Se refiere a un trabajo de carácter muscular o matriz más que intelectual, y además tiene como finalidad conjuntamente con la capacitación y el desarrollo, la superación personal y profesional para de esta manera lograr los objetivos institucionales.

La efectividad del adiestramiento en una organización está relacionada estrechamente con numerosos factores, en particular con la eficacia de otros procedimientos de personal. Es especialmente interesante su relación con la efectividad de la selección de los empleados y de los procedimientos de situación de empleados en sus puestos. (86)

Esto ya se ha mencionado dentro de la capacitación. Igualmente el adiestramiento será más sencillo si antes hubo un buen proceso de selección. al elegir a las personas más idóneas para el puesto a ocupar el adiestramiento será más eficaz, fácil y rápido.

Si se elige a las personas mejor preparadas para ocupar determinado puesto, el adiestramiento que éstas necesitan no va a ser el mismo que si se

---

(86) ibidem., p.17



selecciona a gentes que no saben nada de lo que deben hacer en su puesto, en este caso el adiestramiento será más difícil, lento y caro.

"Hay evidencia aunque no sea totalmente concluyente, de que una mala selección de personal puede elevar los costos del adiestramiento y reducir su eficacia". (87)

No es lo mismo adiestrar a personas que ya tienen conocimientos, y aptitudes respecto a su trabajo que a personas que no lo tienen. Y elegir al tipo adecuado de individuos corresponde al proceso de selección de personal que forma parte del área de Recursos Humanos.

Hay que subrayar que el adiestramiento es algo que no se refiere solamente a los empleados nuevos. Cada cambio de método en la producción de un producto, y cada producto nuevo que se introduce exige algún tipo de esfuerzo de adiestramiento. Cada vez que un empleado cambia o asciende de puesto debe experimentar al menos un mínimo de adiestramiento. (88)

Al igual que la capacitación, el adiestramiento no sólo se da a los trabajadores nuevos, sino a los que quieren mejorar su trabajo, cuando se introduce equipo nuevo, a los que cambian de trabajo o tienen posibilidades de ascenso.

"Los programas de adiestramiento pueden ser de valor relativamente pequeño si no se considera cuidadosamente al individuo o individuos para los --

---

(87) Idem.,

(88) ibidem., p.22

que van destinados". (89)

Es importante que al elaborar un programa de adiestramiento al igual que de capacitación se tomen en cuenta las características de la persona, ver a quién va dirigido y no perder de vista la dignidad de la persona humana.

"Es pues necesario hacer el seguimiento continuo de la manera como se están desempeñando los oficios, de las destrezas que se necesitan, y del equipo para identificar los cambios que exigen periódicamente nuevos esfuerzos de adiestramiento". (90)

De acuerdo a esto va a ser como elaboremos los programas que, precisamente deben llevar un seguimiento.

Puede ser que un programa de adiestramiento bien planeado y bien ejecutado impresione a los empleados con el sentimiento de que la empresa tiene un interés real en su bienestar. Puede sentir que realmente se hace un esfuerzo para ayudarlo a acomodarse a las demandas del trabajo y a las esperanzas de sus superiores, compañeros y subordinados. Un programa así tenderá desde luego a reducir el sentimiento de extrañeza y soledad que se engendra normalmente en una situación nueva o extraña. (91)

---

(89) ibidem., p.28

(90) STRAUSS, George., op.cit., p. 408

(91) MC GEHE, William., op.cit., p.29

Si el empleado percibe cierto interés en lo que la empresa le ofrece en materia de capacitación y adiestramiento, éste se verá más motivado a asistir a los cursos y se obtendrán, desde luego, mejores resultados que si sólo se les diera porque así lo marca la ley.

"Un adiestramiento adecuado da al empleado una buena oportunidad para experimentar el éxito y para evitar la frustradora experiencia de un fracaso en efectuar los deberes por los que se le paga". (92)

Cuando la gente no recibe ninguna clase de adiestramiento puede ser frecuente que tenga fracasos en su trabajo por no estar actualizados, por el contrario si se adiestran es más fácil que obtengan éxitos.

"La capacitación y el adiestramiento están ligados estrechamente a la concepción e importancia que se les da a los recursos humanos en el desarrollo de la empresa". (93)

Cuando las empresas consideran que los recursos humanos son sumamente importantes se busca su perfeccionamiento y que éstos puedan realizar su trabajo de una manera más eficaz, un medio para lograrlo es la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo.

---

(92) idem.

(93) GONZALEZ DE LA ROSA, Jesús., Diseño de una Metodología para Evaluar el Impacto de la Capacitación en la Empresa., p.25

"La formación de personal es un proceso multilateral que concierne no solamente a la firma o dependencia y al trabajador individual, sino también a su familia, a la comunidad y a la sociedad completa de la cual él y su familia forman parte". (94)

Yoder Dale le llama formación de personal a la capacitación, adiestramiento y desarrollo.

El hecho de proporcionar formación a una persona no sólo le beneficia a ella, sino también al lugar donde presta sus servicios y por supuesto a su familia y a la sociedad. El individuo se está perfeccionando y esto lo reflejará en los lugares donde él forma parte.

### II.3 Desarrollo.

Ahora pasaremos a analizar el proceso de desarrollo, que tiene mucha relación con la capacitación y el adiestramiento.

#### II.3.1 Definición de desarrollo de varios autores.

"El proceso de capacitación y desarrollo es una amalgama compleja de muchos sub-procesos dirigidos a incrementar la capacidad de personas y grupos para contribuir al logro del objetivo organizacional". (95)

---

(94) YODER, Dale., op.cit., p.216

(95) FRENCH, Wendell L., op.cit., p.72

El proceso de capacitación y desarrollo, lleva implícito otros procesos y siempre debe estar dirigido a la perfección de la persona para que así pueda contribuir al logro del objetivo organizacional.

El proceso de formación de personal se complica adicionalmente por los cambios tecnológicos. Las empresas y los administradores no solamente tienen que formar personal para los puestos actuales, deberían predecir un cambio en la mezcla de puestos para el futuro. (96)

En la actualidad hay grandes cambios tecnológicos, por lo que al planear un programa de formación de personal, se debe tomar en cuenta puestos actuales necesarios y algunos puestos posibles de utilizar en el futuro.

Para que la capacitación y el desarrollo sean efectivos se deben percibir como conduciendo al logro de metas, de necesidades y satisfacciones, así como también hacia la evitación de sucesos que dañen el ego. Además deben tener lugar en un ambiente que no sea tan tenso como para prohibir el aprendizaje efectivo y que permite la expresión de nuevos patrones de conducta. (97)

Para que la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo den buenos resultados, deben estar basados en una detección de necesidades, de acuerdo a la dignidad de la persona humana y se tiene que dar bajo un ambiente de compañerismo y amistad, pues si el ambiente no es el adecuado, este podría ser una barrera para el aprendizaje.

---

(96) YODER, Dale., op.cit., p.216

(97) FRENCH, Wendell., op.cit., p.377

Después de haber recibido alguno de los tres procesos antes mencionados, es conveniente que el individuo pueda practicar lo que hubo aprendido en sus cursos, así podrá ver la utilidad que tienen éstos y estará más motivado para realizar mejor su trabajo.

"La modificación de las actitudes de un empleado respecto a problemas que están relacionados directamente con finalidades de organización tiene que ser parte integral del adiestramiento más bien que una cosa aparte". (98)

Aquí el autor toma como adiestramiento la modificación de actitudes, que vendría siendo el desarrollo para otros autores.

Por todo lo que se ha citado de Mc Gehee William se puede uno dar cuenta que él hace referencia a la capacitación y el desarrollo bajo el concepto de adiestramiento.

Formación es la que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc., que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido. (99)

---

(98) MC GEHEE, William., Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional, p.27

(99) REYES PONCE, Agustín., Administración de Personal la. Parte., p.103-104

Agustín Reyes Ponce le llama formación al desarrollo y nos dice que éste nos va a dar lo que no nos dió ni la capacitación, ni el adiestramiento, que -- son desarrollo de hábitos; con el desarrollo vamos a contribuir a una formación integral.

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la Inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Hasta ahora las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano. (100)

Para Arias Galicia el desarrollo es la maduración del individuo, esta maduración la adquirimos con ayuda de la capacitación: adquisición de conocimientos, y del adiestramiento: desarrollo de habilidades, por lo que podemos decir que el desarrollo es un proceso que engloba tanto a la capacitación como al adiestramiento.

Hay necesidad de planear, programar y realizar sistemáticamente una amplia labor educativa a la que se le llama "desarrollo de ejecutivos".

No es simple adiestramiento pues este es dar destrezas y se refiere más bien a empleados y obreros como ya se ha mencionado. Tampoco es una capacitación que como ya se ha dicho, tiene por objeto proporcionar conocimientos, principalmente de carácter técnico y científico.

---

(100)ARIAS GALICIA, Fernando., op.cit., p.320

El verdadero plan de desarrollo tiene que comprender íntegramente al hombre. Es toda una formación de la personalidad. Principia con un análisis del temperamento del individuo que se adquiere con la herencia. Comprende también la formación del carácter a través de una serie de hábitos que se forman por la acción de la voluntad aprovechando los rasgos favorables del temperamento. El más útil patrimonio del ejecutivo es la espontaneidad de una conducta bien orientada, la educación de la voluntad para acrecentar su fuerza. Por último el cultivo de la inteligencia considerando que es esta la que guiará y gobernará a la personalidad total del hombre. (101)

"El hombre de empresa -no necesariamente de tipo comercial o lucrativo, por supuesto, sino de cualquier otra índole- sabe, en suma que sus responsabilidades demandan el empleo de todas las facultades y potencias de su ser". (102)

Aquí en lo que dice Isaac García Valdivia queda clara la relación que existe tanto del adiestramiento como de la capacitación y el desarrollo con la educación. Al desarrollo le llama amplia labor educativa, y el adiestramiento y la capacitación también lo son.

El desarrollo al comprender íntegramente al hombre abarca voluntad, inteligencia, habilidades, personalidad del hombre, por lo que se puede confir-

---

(101) cfr., GUZMAN VALDIVIA, Isaac., Reflexiones sobre la Administración., p.35-37

(102) ibidem., p.37



mar que el desarrollo es un proceso global que incluye el adiestramiento y la capacitación.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, con sigüientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo - aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas. (103)

Para Guzmán Valdivia el desarrollo tiene mayor amplitud que el adiestramiento y la capacitación e incluso los incluye.

Desarrollo es progreso integral y para ello se requiere de desarrollar conocimientos (capacitación) habilidades y destrezas (adiestramiento); además del fortalecimiento de la voluntad, la disciplina, el carácter.

### 11.3.2 Importancia del desarrollo en las personas que ocupan niveles altos dentro de una empresa.

Por todo lo que implica el desarrollo es por lo que se debe impartir a las personas que ocupan los niveles más altos en la empresa, pues ellos tienen - una gran responsabilidad en sus manos que deben afrontar, deben saber tratar a la gente, motivarla y tratar de que se logren los objetivos individuales

---

(103) ibidem., p.69

para que posteriormente se puedan cumplir los institucionales. Una herramienta para facilitarle a las personas a hacer todo lo anterior es el desarrollo bien planteado, ejecutado y evaluado.

En la empresa son importantes todos los elementos materiales para su funcionamiento, pero no existe punto de comparación en lo que respecta a los elementos humanos. Son ellos los que dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de ésta, son los hombres los factores del progreso.

Por supuesto hay que tomar en cuenta que la sociedad y tecnología son cada vez más complejas, avanzadas e innovadoras para tener éxito ante ello es necesario preparar a los hombres para controlar estos cambios, un medio para lograrlo es el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo.

Por otro lado son los directivos los que desempeñan las actividades de mayor trascendencia y los que tienen las más grandes responsabilidades. Es por esto importante atender el desarrollo de los ejecutivos. (104)

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo descubierto previamente las necesidades de la empresa. (105)

---

(104) cfr., ibidem., p.69-70

(105) SILICEO, Alfonso., Capacitación y Desarrollo de Personal., op.cit., p.20

La capacitación el adiestramiento y el desarrollo, si son bien utilizados, pueden ser excelentes instrumentos para lograr que el individuo sea más productivo, que su trabajo sea eficaz, ayudarlo a lograr sus objetivos y así lograr los de la empresa.

"El empleo siempre ha sido el medio para la educación y desarrollo personal de los adultos". (106)

A través de su trabajo las personas van adquiriendo nuevas experiencias, si se les proporciona una adecuada capacitación, adiestramiento y desarrollo, su empleo podría ser el mejor medio para su educación, desarrollo personal e incluso su perfeccionamiento. El individuo sintiéndose seguro de lo que realiza de sí mismo, y teniendo los conocimientos habilidades y actitudes adecuados puede desempeñar sus funciones con eficacia, y un medio para lograrlo es la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo.

Una vez que se han analizado los tres procesos: capacitación, adiestramiento y desarrollo, debido a que los autores utilizan diferentes términos para referirse a ellos, es preciso aclarar que se considerarán y utilizarán a lo largo de este trabajo de la siguiente manera:

**Capacitación:** Proceso mediante el cual vamos a desarrollar conocimientos.

---

(106) YODER, Dale., op.cit.; p.352

**Adiestramiento:** Proceso mediante el cual se van a desarrollar habilidades físicas, destrezas.

**Desarrollo:** Proceso a través del cual se pretende una formación integral de la persona, es más amplio que el adiestramiento y la capacitación; los incluye.

Los tres procesos para su planeación, realización y evaluación no deben olvidar tomar en cuenta a las personas a quienes van dirigidos, tomando en cuenta la dignidad que como seres humanos les corresponde.

### II.3.3 Capacitación, adiestramiento y desarrollo en Canacíntra.

La CANACINTRA está regulada por una Dirección General, 5 subdirecciones y distintas gerencias de área, una de esas gerencias es la Capacitación y Proyección Educativa.

A través de esta Gerencia, CANACINTRA ofrece los siguientes servicios:  
Asesoría y Tramitación:

- En la integración de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- En la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

-En la elaboración de constancias de habilidades laborales del personal - capacitado.

-En la integración de la comisión mixta de seguridad e higiene.

#### Cursos y Eventos de Capacitación:

-Cuentan con más de 112 temas de capacitación, registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y con una plantilla de instructores con amplia experiencia en sus áreas de especialidad, que le permitirán - satisfacer las necesidades de capacitación en su empresa, o bien, en las instalaciones de CANACINTRA.

-La impartición de cursos técnico-industriales en su empresa que son instrumentados en función de sus necesidades específicas.

-El Cine Sistema le permitirá cubrir aspectos de capacitación por medio de películas didácticas que ayudan a la actualización y enriquecimiento de - los conocimientos sobre diferentes temas.

-Ofrece la asesoría para la realización de convenciones y seminarios de su empresa.

#### Servicios de Educación Básica:

Puede apoyar en la organización de círculos de estudios en su empresa pa

ra aquellos trabajadores que no cuentan con estudios de primaria o secundaria.

Respecto a los cursos de capacitación que ofrece la CANACINTRA, abarca 5 áreas, a continuación se mencionarán los cursos que corresponden a cada una:

AREA	C U R S O	DURACION
Secretarial	Actualización de la Secretaria ejecutiva	25 hrs.
	Ortografía	25 hrs.
Finanzas	Contabilidad para no Contadores	20 hrs.
	Contabilidad y costos	20 hrs.
Ventas	Básico de Ventas	25 hrs.
	Actualización Profesional en Ventas	25 hrs.
	La Gerencia de Ventas ante la Crisis	25 hrs.
	Crédito y cobranzas	25 hrs.
Desarrollo	Formación y Desarrollo de Gerentes	20 hrs.
	Administración Efectiva del Tiempo	20 hrs.
	Formación de Supervisores	25 hrs.
Procesos de	Avanzado para Supervisores	20 hrs.
	Planificación y Control de la Producción	
Producción	Generación de Producción con Calidad	20 hrs.
Industrial	Productividad	20 hrs.
	Básico de Control de Calidad	15 hrs.
	Intermedio de Control de Calidad	20 hrs.

Administración de Almacenes y Control  
de Inventarios  
Seguridad e Higiene Industrial

20 hrs.

En cuanto al Cine Sistema, este consta de:

- Proyección de películas.
  - Retroalimentación por parte del instructor.
  - Una Película sorpresa.
- Dura dos horas aproximadamente.

Como se puede observar CANACINTRA utiliza la palabra capacitación in--  
distintamente para referirse a la capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Dentro de los cursos que ofrece a sus empleados la mayoría son de capa-  
citación, hay poco adiestramiento y muchos menos de desarrollo, además que  
no hay cursos para todos los niveles jerárquicos.

## CAPITULO III

### CLIMA LABORAL

#### III.1 La empresa

III.1.1 Elementos que forman la empresa

III.1.2 Aspectos de la empresa

#### III.2 Clima laboral

III.2.1 Definición de clima laboral

III.2.2 Características del concepto de clima laboral

III.2.3 Elementos que forman el clima laboral

III.2.3.1 Definición de motivación

III.2.3.2 Definición e importancia de la colaboración

III.2.3.3 Importancia de la comunicación

III.2.3.4 Importancia de los sueldos y salarios

III.2.3.5 Tipos de incentivos

III.2.3.6 Prestaciones

III.2.3.7 Rotación de personal

III.2.4 Medición del clima laboral

#### III.3 Conflicto

III.3.1 Definición de conflicto

III.3.2 Análisis del conflicto

III.3.3 Proceso del conflicto

III.3.4 Control del conflicto

III.3.5 Resultados funcionales y disfuncionales del conflicto



## CLIMA LABORAL

### III.1 La empresa

#### III.1.1 Elementos que forman la empresa.

Antes de definir lo que es una empresa; primero, conoceremos los elementos que la forman. La empresa está formada principalmente por tres tipos de elementos:

1.- Bienes materiales.

2.- Hombres...

3.- Sistemas...

1.- Bienes materiales: estos bienes incluyen:

-Edificios, instalaciones, la maquinaria para la producción y los equipos.

-Las materias primas: son aquellas que han de ser transformadas en los productos. materias auxiliares, son necesarias para la producción.

-Productos terminados: se venden y forman parte del capital por eso se consideran parte de la empresa.

-Dinero: aquí entra el efectivo y el valor de todos los bienes antes mencionados.

2.- Hombres: son el elemento eminentemente activo en la empresa, y desde luego el de máxima dignidad.

-Existen obreros calificados y no calificados.

-Supervisores

-Los técnicos

-Altos ejecutivos

-Directivos. (107)

Cada uno será explicado a continuación. Se considera que el elemento humano es el más importante en la empresa, debido a que se refiere a los hombres que la integran y que con su trabajo hacen posible que se realice el objetivo de cada organización. Es importante que se prepare al elemento humano a través de un adiestramiento, capacitación o desarrollo según sean las funciones que realice, esto lo mencionaremos más adelante conforme se vaya explican

---

(107) cfr., REYES PONCE, Agustín., Administración de Empresas 1a. Parte., p. 72-73

do el tipo de hombres que componen la empresa.

"Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificados y no calificados, según requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinesco". Pueden ser también calificados y no calificados".(108)

Como el trabajo de los obreros es principalmente manual es conveniente que a éstos se les de adiestramiento en primera instancia; y a los empleados que realizan un trabajo intelectual, deberá dárseles capacitación con la finalidad de prepararlos para que desempeñen mejor sus funciones.

"Existen además los supervisores cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas". (109)

Se cree conveniente que a los supervisores se les dé tanto adiestramiento como capacitación, pues requieren, aunque en menor grado, desarrollo de habilidades y destrezas, y en mayor grado desarrollo de conocimientos para poder realizar mejor sus funciones.

---

(108) ibidem., p.73

(109) idem.

- "Los técnicos: o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.". (110)

Debido al trabajo que realizan los técnicos se considera que para prepararlos se les puede proporcionar una adecuada capacitación y adiestramiento, para desarrollar en ellos habilidades, destrezas y conocimientos.

- "Altos ejecutivos: aquéllos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica". (111)

Se considera que a éstos se les debe dar una adecuada capacitación y un buen desarrollo para que con base en éste y a través del ejemplo y del buen trato a las demás personas, predomine un clima laboral favorable para poder desempeñar un trabajo eficaz.

- "Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales". (112)

A estas personas debe ir dirigido el desarrollo para fomentar, crear o incrementar actitudes adecuadas para su persona y para el trabajo que realiza.

---

(110) idem.

(111) idem.

(112) idem.

- 3.- **Sistemas** : son las relaciones estables en que deben coordinarse - las diversas cosas, personas, o éstas con aquellas. Puede decirse -- que son los bienes inmateriales de la empresa. Se tienen los sistemas de producción, de ventas, de finanzas y los sistemas de organización y administración.

### III.1.2 Aspectos de la empresa.

Reyes Ponce estudia a la empresa desde 4 aspectos diferentes:

- 1.- Aspecto económico...
- 2.- Aspecto jurídico...
- 3.- Aspecto administrativo...
- 4.- Unidad sociológica... (113)

A continuación se explica brevemente cada aspecto.

- 1.- **Aspecto económico:** "En este sentido la empresa es considerada como "una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un - mercado"". (114)

---

(113) cfr., ibidem., p.73-77

(114) ibidem., p.74

Esto es que todas las máquinas, sistemas y personas se coordinan para lograr ciertos objetivos, para producir algo destinado a un mercado. Este aspecto es importante dentro de la empresa pero no el fundamental.

2.- **Aspecto jurídico:** "El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa, está formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan su uso y sus limitaciones. Pero más en concreto debe tomarse en cuenta la escritura social constitutiva, ya que es esa escritura la que determina las características particulares de la empresa". (115)

Es necesario el aspecto jurídico dentro de la empresa pero tampoco es el más importante.

3.- **Aspecto administrativo:** "Desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin. El instrumento fundamental de lo administrativo es el mando". (116)

En este aspecto es importante conocer la estructura de la organización del mando, que son las líneas de autoridad establecidas, el organigrama.

---

(115) ibidem., p.75

(116) ibidem., p.76

4.- Unidad sociológica: "Es la que resulta y dirige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que se realiza en la empresa.... El desarrollo de la empresa es im-posible sin un vínculo social estrecho y duradero. Ello implica, y realiza por otra parte, una solidaridad entre todos los elementos que trabajan en una empresa.... Todos ellos tienen intereses comunes, como son los de la -subsistencia de la empresa, los de su desa-rrollo adecuado, los de su progreso, etc..".(117)

Dentro de la unidad sociológica tenemos todas las relaciones entre los elmentos humanos lo que vendría a formar el clima laboral. Ningún aspecto por sí sólo puede ser el más importante, si no uno requiere del otro para su buen funcionamiento, por lo tanto, deben de verse en conjunto.

### III.2 Clima laboral.

#### III.2.1 Definición de clima laboral.

Litwin y Stringer definen el clima organizacional como..." ... los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actitudes, creencias, valores y -motivación de las personas que trabajan en una organización específica". (118)

Esto es que ven el clima laboral como conjunto de percepciones que los trabajadores tienen respecto a ciertos aspectos de la organización.

---

(117) ibidem., p.77

(118) apud., FRENCH, Wendell L., op.cit., p.148-149

Esto es que ven el clima laboral como conjunto de percepciones que los trabajadores tienen respecto a ciertos aspectos de la organización.

Es necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción.

El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global, estas dimensiones se verán más adelante.

Si se quiere ver cómo percibe el empleado el clima de trabajo, basta que responda la pregunta ¿Le gusta a usted trabajar en esta organización? (119)

Con base en su respuesta se puede uno dar cuenta de lo que le agrada o le desagrada de la organización y por ende de cómo percibe el clima laboral.

"La forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización". (120)

---

(119) cfr., BRUNET, Luc., El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definición, Diagnóstico y consecuencias., p.9-10

(120) ibidem., p.11



Una persona que trabaja en un clima amenazante siempre actuará a la defensiva, por el contrario si se trabaja en un clima de confianza, el individuo rendirá más en su trabajo.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable. (121)

El clima demasiado rígido y la estructura organizacional mal definida pueden ser causa de conflictos disfuncionales entre el personal y éstos pueden ocasionar una desintegración en el trabajo, lo que repercutirá en la producción.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos. El clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, estilo de liderazgo de la dirección, etc., todo esto se suma y forma el clima laboral, la personalidad de la organización misma que influye en el comportamiento de las personas que laboran en ella. (122)

### III.2.2 Características del concepto de clima laboral.

Algunas características del concepto de clima organizacional son:

---

(121) ibidem., p.11-12

(122) cfr., ibidem., p.12-13

- El clima es como la personalidad de la organización.
- Tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados puedan identificarse fácilmente.
- tiene consecuencias sobre el comportamiento, es determinante directo de éste. (123)

Entre las características que menciona Taguiri del clima laboral, se tiene que éste es la personalidad de la organización, la cual está formada por las características de las personas, sus conductas y aptitudes, que el clima se puede modificar a través de una intervención en particular, se puede decir en--

---

(123) apud., ibidem., p.13

tonces que si se conoce el clima laboral y éste no es armonioso sino por el contrario, origina conflictos que afectan la efectividad de las personas y por lo tanto la productividad en la empresa, se puede planear una intervención de adiestramiento, capacitación o desarrollo para modificar las aptitudes, conductas, expectativas de la persona y por consecuencia tratar de mejorar el clima laboral en esa organización.

### III.2.3 Elementos que forman el clima laboral.

Toda organización puede considerarse como un sistema, o sea como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio. (124)

Aquí queda claro que la organización está constituida por una serie de elementos humanos, cuya interacción e influencia la hacen conservar un cierto estado, que sería el clima laboral, éste se altera cuando algún elemento sufre un cambio.

"Las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre, por tanto funcionarán de acuerdo con el esfuerzo, en otras palabras con el comportamiento de sus miembros. (125)

---

(124) ARIAS GALICIA, Fernando., op.cit., p.49

(125) ibidem., p.60

Es muy importante el comportamiento de los trabajadores para llevar a cabo los objetivos de la empresa. Hay que ver si están motivados, si tienen elementos suficientes para realizar su función; hay una serie de elementos que son fundamentales en la conducta del individuo, misma que traerá consecuencias en la efectividad de su trabajo, es por esto importante estudiar dichos elementos que, además constituyen el clima laboral, algunos que se estudiarán brevemente a continuación son:

- La motivación
- La colaboración
- La comunicación
- Sueldos y salarios
- Incentivos
- Prestaciones.

#### III.2.3.1 Definición de motivación.

Es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana, esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos. (126)

---

(126) Idem.

Es fundamental que se conozcan las características de los individuos que laboran en la organización para poder satisfacer mejor sus necesidades y que de esta manera rindan más en el trabajo. Un resorte que definitivamente mueve o no a la acción es la motivación.

Arias Galicia dice que "El concepto de motivación... está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. (127)

La motivación es un elemento muy importante dentro del individuo. Es necesario que el administrador los mantenga motivados para que realicen mejor su trabajo y puedan llegar a lograr los objetivos organizacionales establecidos.

"... la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas, así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico, psicológico y aun de tipo social y cultural". (128)

Esto hace referencia a que el hombre es un ser biopsicosocial y por esto hay que tomar en cuenta los tres elementos para motivar al ser humano.

A continuación se estudiarán los tipos de motivación.

Strauss menciona 5 métodos para motivar a los trabajadores:

---

(127) ibidem., p.65

(128) Idem.

- 1.- **Enfoque tradicional:** hace hincapié en la autoridad y los beneficios económicos. Consiste en obligar al empleado a trabajar y amenazarlo con el despido o con merma de sus ingresos si no lo hace.

Este tipo de motivación puede ocasionar una serie de conflictos en el trabajo como pueden ser:

- La única razón por la cual la gente trabaja es el salario y rinde sólo por el miedo a perder el empleo, por lo tanto su rendimiento tenderá a ser el mínimo posible.
- No se toma en cuenta que las personas no son máquinas pasivas, inertes y a menudo reaccionan en formas imprevistas por la gerencia.
- La esencia de la motivación tradicional es aplicar presión, los empleados bajo presión excesiva se defienden, luchan a través del sindicato, si no lo tienen trabajan con lentitud, desperdician material, etc.
- No hay aliciente y por lo tanto hacen lo mínimo posible, la producción es baja.
- Cuando las personas se sujetan a presión excesiva viene la frustración por lo tanto baja aún más la eficacia; una de las reacciones a la frustración y en general se afecta toda la empresa. (129)

---

(129) cfr., STRAUSS, George., et.al., op.cit., p.28-33

2.- **Relaciones humanas:** este método de motivación consiste en motivar a los trabajadores principalmente mediante la satisfacción de sus necesidades de seguridad y sociales. De seguridad dándoles una serie de prestaciones, y políticas donde se tratará a los trabajadores con equidad. Sociales a través de actividades recreativas y desarrollo de fuertes grupos cohesivos.

Existen dos formas de relaciones humanas:

-Paternalismo

-Gerencia higiénica.

**Paternalismo:** tuvo su apogeo en 1920. Proyectos destinados a cambiar la vida del personal fuera del trabajo, así como su rendimiento en el oficio. - Se creía que si la gerencia trata bien a los empleados, estos trabajarán más duro por lealtad y gratitud pero lo que en realidad sucede es lo siguiente: puede engendrar resentimiento, las recompensas no ganadas y otorgadas pueden herir el amor propio del trabajador.

Pasado algún tiempo los empleados ven todas las prestaciones como algo normal.

Como las recompensas se les dan a todos hay poco incentivo para que se trabaje más de lo indispensable para no ser despedido.

**Gerencia higiénica:** es una versión sutil del paternalismo. Altos sueldos, prestaciones, buenas condiciones de trabajo, buena supervisión; y con todo esto se espera que los empleados estén satisfechos y que trabajen más duro. Lo que pasa es que se puede proporcionar un ambiente grato para el trabajo y considerables satisfacciones en torno al oficio, pero muy pocas satisfacciones derivadas del oficio mismo, y así poco sentido de entusiasmo o creatividad. -- El énfasis se ha puesto en el contexto más bien que en el contenido del trabajo.

Las buenas relaciones humanas tienden a hacer más tolerable el trabajo, dan por resultados mejores trabajadores y relaciones laborales más armoniosas pero ofrecen poca motivación para que los empleados hagan más que un esfuerzo mínimo. En efecto las relaciones humanas son una condición necesaria pero no suficiente para la alta motivación. (130)

3.- **Negociación implícita:** una de las formas más comunes de motivación hoy, es la negociación, la administración alienta a los trabajadores a producir un volumen razonable de trabajo, acordando proveer en compensación, supervisión razonable; esto de manera implícita, no escrito, las condiciones de la negociación se acuerdan de una manera más o menos voluntaria entre ambas partes.

Se conceden pausas para tomar café, hacer llamadas por teléfono, se les permite que se lleven material como lápices, papel, etc., a sus casas, el geren

---

(130) cfr., ibidem., p.33-37



te permite la violación menor de alguna regla como parte del acuerdo. Estos privilegios se conceden solamente mientras el supervisor piense que los subalternos están haciendo un trabajo satisfactorio. Este método hace posible un nivel satisfactorio de producción y crea relaciones armoniosas entre los trabajadores. (131)

- 4.- Competencia: otra forma de motivación es la competencia por aumentos de sueldo y ascensos que van a quienes se destacan en su trabajo.

Esta forma de motivación no tiene particular éxito entre los trabajadores de fábrica, donde se toman en cuenta otros factores para los ascensos. Entre los obreros la competencia suele ser más eficaz entre grupos que entre individuos, la competencia entre individuos es más aceptada a los niveles altos y - grupos administrativos.

Esta motivación sufre ciertas limitaciones.

-No todos están igualmente interesados en progresar.

-El exceso de competencia ha desquiciado en ocasiones a toda una empresa, la competencia entre empresas es sana, dentro de una empresa es peligrosa.

---

(131) cfr., ibidem., p. 37-39

- Es difícil medir quién ha tenido mayor éxito por lo tanto el otorgamiento de ascensos y recompensas puede ser subjetivo, a menos de que se utilice un método puramente objetivo para determinarlo.
- Los esfuerzos por alentar la competencia muchas veces se consideran como presión, y como se ha visto la presión excesiva causa frustración.(132)

La competencia excesiva puede hacer más mal que bien. Empleada con moderación y junto con otras formas de motivación, la competencia entre individuos puede ser útil particularmente en determinados niveles jerárquicos.

- 5.- **Motivación interiorizada:** consiste en proporcionar oportunidades para la satisfacción de necesidades por medio del propio desempeño del trabajo y así interiorizar la motivación, de modo que el trabajador disfrute de hacer un buen trabajo. Hay que crear condiciones en las cuales los empleados por su propia voluntad y con gusto trabajen por los objetivos organizacionales.

Algunos puntos importantes de esta motivación son:

- Participación de los trabajadores en problemas importantes.
- Supervisión general: estilo de liderazgo de la gerencia. Se puede dar a los empleados la oportunidad de ser sus propios jefes hasta donde sea posible.

---

(132) cfr., ibidem., p.39-41

-Dedicación a metas superiores: los individuos suelen subordinar sus intereses personales a las metas superiores de la organización.

-Libertad de escoger carreras: algunas empresas permiten a profesionales y gerentes principalmente escoger el tipo de entrenamiento que desean y la clase de oficios que les gustaría desempeñar.

La motivación interiorizada es costosa para la empresa, sumamente difícil de implantar hay que eliminar sanciones tradicionales, miedo al despido, etc.. Es tanto idealista. Es más apropiada entre determinadas personas y ciertos tipos de oficios que requieren mayor participación. (133)

Hay un nuevo punto de vista acerca de la motivación, se llama la teoría de la expectativa. Sugiere que los empleados sólo serán motivados a producir si perciben que la producción es un camino hacia una meta que ellos valoran, esto es, que la alta producción conducirá a una recompensa que ha de satisfacer una necesidad importante para ellos, y más aún, que la satisfacción lograda de tal esfuerzo sea suficientemente grande para que justifique el esfuerzo. (134)

Es difícil elegir el tipo de motivación que se usará en la organización y es por eso que la administración tiende a combinarlas para el mejor funcionamiento de su empresa, el tipo de motivación cuando no es el adecuado a la gen

---

(133) cfr., ibidem., p.41-44

(134) cfr., ibidem., p.44-45

te y puesto que ocupa puede traer como consecuencia una serie de conflictos que afectan el clima laboral; por ejemplo en el enfoque tradicional el empleado trabaja por el salario y por miedo a ser despedido, siempre bajo presión lo que causa frustración, que no haya cooperación, hay agresividad. En el tipo de relaciones humanas se motiva al trabajador lo mínimo necesario para no ser despedido por lo que tampoco hay cooperación entre los empleados y entre las áreas de trabajo. La competencia cuando no hay posibilidades de ascenso también trae conflictos, pues en este caso no motiva a aumentar la productividad, tal vez dé resultado en organizaciones donde hay posibilidades de ascenso y habría que combinarla con la motivación interiorizada. La negociación implícita y la motivación interiorizada, bien llevadas a cabo, con la gente adecuada son las que probablemente traigan como consecuencia menos conflictos y permitan el desarrollo de los empleados y de la organización, ya que las personas trabajarán con gusto y por su propia voluntad por lograr los objetivos organizacionales se sienten satisfechos de lo que hacen y creen que vale la pena el esfuerzo que realizan.

La motivación interiorizada permitirá que las personas trabajen con una actitud de servicio lo cual procura el bienestar social y personal, además despierta la estima, el trato respetuoso, el interés de participación, el desarrollo de la propia responsabilidad.

Para lograr este tipo de motivación es necesario que el individuo tome conciencia de él y de su sociedad, que esté seguro de lo que es y lo que sabe hacer, que le guste la actividad que realiza y conozca los beneficios que esta

aporte tanto a su persona como a la organización. Se requiere como lo menciona Strauss una supervisión general, un estilo de liderazgo que se pueda -- ofrecer a los empleados la oportunidad de que sean sus propios jefes, para -- ello es necesario que la persona que sea el líder tenga ciertas características que motive a los demás algunas son:

-Que sepan atraer hacia sí la atención de los demás, las personas los conocen y respetan.

-Hacen que los demás participen en sus objetivos, mismos que ayudan a mejorar la organización, hablan y convencen a la gente de hacerlo.

-Se comunican de manera eficaz, su conversación es ágil, interesante, -- presentan sus ideas de tal forma que los demás las aceptan y lo apoyan.

-Infunden confianza, ésto es fundamental para que el líder funcione positivamente, motiva a la gente.

. Cuando una organización cuenta con este tipo de líderes el trabajo se realiza con más energía, y destacan en el ambiente social.

### III.2.3.2 Definición e importancia de la colaboración.

Los objetivos para el empresario, según Reyes Ponce, son capacidad y -- colaboración.

Capacidad: si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, evidentemente, aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría graves deficiencias.... Un personal incapaz, aun cuando tuviera la voluntad de colaborar, constituye un elemento que "quiere pero no puede" ayudar al debido desarrollo de la empresa. (135)

Una persona que quiere colaborar y no puede por falta de capacidad, podría hacerlo si se sometiera a una capacitación adecuada, el empresario debería ver ésta como un instrumento que en parte resuelve tal problema.

"Colaboración: mas no basta con que el personal tenga las capacidades que en cada puesto, departamento y nivel, se requieren, si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente. En este supuesto se trataría de alguien que puede, pero no quiere contribuir al desarrollo eficaz de las labores". (136)

Ambos elementos, capacidad y colaboración van estrechamente unidos, aunque en último de los casos es preferible tener colaboración y poca capacidad ya que ésta se puede aumentar a través de la capacitación.

"Un supervisor obtiene buenos resultados solamente con la colaboración de su personal". (137)

---

(135) cfr., REYES PONCE, Agustín., Administración de Empresas Ira. parte p.23

(136) idem.

(137) ibidem., p.121

La colaboración es una característica muy importante que debe existir en los empleados, pues puede ser que estos tengan una gran capacidad y conocimientos pero que estén cerrados y no quieran participar con los demás, si es así poco serviría su preparación, hay que colaborar para lograr los objetivos deseados, posiblemente dándole capacitación al empleado se le convenza de la importancia de la colaboración en su trabajo.

Reyes Ponce menciona algunas bases para lograr buenas relaciones en el trabajo:

- 1.- Mantenga a cada quien enterado de cómo progresar en su trabajo.
- 2.- Reconozca mérito a quien lo tenga.
- 3.- Avise con anticipación a su personal los cambios que lo afectan.
- 4.- Utilice del mejor modo la aptitud y habilidad de cada quien.
- 5.- Trate al personal considerando sus características individuales. (138)

Estas bases van destinadas al gerente o persona que tenga a su cargo - otras personas. Si se toman en cuenta los cinco puntos anteriores se podrían mejorar las relaciones en el trabajo y se fomentaría más la colaboración, pues - un individuo tiende a colaborar más en un ambiente de confianza, donde las relaciones son armoniosas que en un clima de conflicto y desconfianza.

A través de los años se han hecho varios estudios en que se ha preguntado a los trabajadores qué factores del trabajo son más importan-

---

(138) idem.

tes para ellos en términos de satisfacción o insatisfacción en el trabajo... los investigadores encontraron diversos factores del trabajo calificados de la siguiente manera, del mayor al menor: seguridad, interés en el trabajo, oportunidad de avance, apreciación del supervisor, la compañía y la administración, aspectos intrínsecos del trabajo, salarios, supervisión, aspectos sociales del trabajo, condiciones de trabajo, comunicación, horario, facilidad y beneficios. (139)

Estos factores tienen relación entre sí, en algunos casos para que se dé uno es necesario que se haya dado el otro. Algunos de los factores que se mencionan para que el empleado sienta satisfacción en su trabajo son: la comunicación, los incentivos, el sistema de sueldos y salarios, prestaciones, todos estos puntos son muy importantes y todo directivo los debe tomar en cuenta, si desea que sus trabajadores estén satisfechos, que en su empresa exista un clima laboral agradable y por ende que se logren los objetivos establecidos.

A continuación se estudiarán un poco estos sistemas:

### III.2.3.3 Importancia de la comunicación.

Para desarrollar cualquier comportamiento es indudablemente necesaria cierta comunicación... la comunicación tiene una importancia crucial para un trabajo de equipo... En consecuencia la organización industrial típica se ha convertido en un marasmo confuso y embrollado de comunicaciones verbales, escritas o de cualquier

---

(139) FRENCH, Wendell L., op.cit., p.109



género... La principal vía de comunicación es... la línea de autoridad, de todos modos la mayor parte de las organizaciones, han desplegado técnicas auxiliares para transmitir órdenes e información en sentido descendente, ascendente y transversal. En este sentido la dirección tiene a su cargo los aspectos formales de la comunicación. (140)

Dentro de una organización es fundamental que haya comunicación ascendente y descendente, puede ser verbal o no verbal; esto es que es importante que los inferiores se puedan comunicar de alguna manera con los superiores y al revés los altos niveles tienen a su cargo la comunicación formal, sin embargo, en una organización la mayoría de lo que se comunica se hace de una manera espontánea, simbólica e informal. Un factor muy importante para la solución de conflictos es la comprensión, y ésta sólo es posible a través de la comunicación, por lo tanto, la última es de vital importancia para el buen desarrollo de las personas y por consiguiente de la organización, ya que a través de ésta se pueden dar solución a muchos problemas mejorando las relaciones de trabajo, el clima laboral.

La comunicación alcanza su mayor rapidez y efectividad entre personas que comparten puntos de vista... cuando las personas se sienten seguras la conversación es fácil. -- Donde reina el descontento reinan también los malos entendidos, las malas interpretaciones, los rumores y la distorsión. En este sentido la comunicación es una variable dependiente: resulta fácil cuando hay confianza mutua y buenas relaciones humanas y es casi imposible cuando impera la desconfianza. (141)

---

(140) GARDNER, Burleigh B., Relaciones Humanas en la Empresa., p.51

(141) STRAUSS, George., op.cit., p.182

Definitivamente el proceso de la comunicación es de vital importancia para el progreso de una institución de trabajo, sin embargo cuando hay desconfianza y las relaciones humanas no son adecuadas, la comunicación se torna difícil, se distorsiona y se malinterpreta la información. Dentro de una unidad de trabajo se deben establecer con claridad los canales de comunicación, para que a través de ellos impere un orden en las labores, además no se puede hacer a un lado la importancia que tiene la comunicación informal que es necesaria para que reine un clima laboral favorable entre las personas que trabajan en la institución.

La comunicación entre diversas personas parece sencilla pero suele ser difícil, un medio para que los individuos aprendan o mejoren su comunicación pudiera ser la capacitación y el desarrollo, programando un curso de comunicación que tenga esta finalidad.

Ahora se analizará otro aspecto que conforma el clima laboral de una empresa el sistema de sueldos y salarios.

#### III.2.3.4 Importancia de los sueldos y salarios.

Uno de los instrumentos fundamentales con que cuenta la dirección para asegurarse el control de la organización es el sistema de sueldos y salarios. Para la mayoría de nuestros conciudadanos la paga representa la única fuente de sustento, satisfacciones materiales y posición social. Por tanto el dinero constituye una motivación poderosa para trabajar. (142)

---

(142) GARDNER, Burleigh B., op.cit., p.52-53

Es importante que se valore el trabajo de las personas y que se les de un pago justo pues como dice Gardner, muchas dependen de este sueldo y salario. Actualmente las empresas han establecido, además de los sueldos y salarios, una serie de incentivos y prestaciones para motivar más a la gente hacia el trabajo. Una empresa entre mejor sistema de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones tenga es más llamativa para querer trabajar en ella, la gente está contenta y generalmente no desea dejar ese trabajo, por lo que no hay mucha rotación de personal, cosa que afectaría el logro de los objetivos organizacionales. Es por esto muy importante la asignación justa de los salarios y sueldos.

El salario parece ser un motivador y un insatisfactor. Cuando la compensación financiera está de acuerdo con los logros, el reconocimiento, el avance y la naturaleza del trabajo, actúa interdependientemente con estos factores como un motivador y satisfactor. Es probable también que la compensación actúe como un inductor parcial para emprender tareas y riesgos más exigentes. Cuando el salario no está acorde con estos factores, sirve como un insatisfactor para buenos ejecutantes. (143)

Es cierto que el salario puede actuar como motivador cuando es justo y como insatisfactor cuando no lo es.

Una persona debe recibir una justa retribución por su trabajo, en la medida en que mejor realice su trabajo debe ser mejor pagado... Un proceso

---

(143) FRENCH, Wendell L., op.cit., p.121

que puede ayudar a elevar la calidad del trabajo es la capacitación, el individuo al ser capacitado se sentirá más satisfecho de su labor, trabajará mejor y, por lo tanto, será mejor pagado; por último se contribuirá a un clima laboral armónico, de otra manera sería causa de conflictos en el clima laboral.

#### III.2.3.5 Tipos de incentivos.

Los sueldos y salarios se complementan a veces con aumentos basados en el rendimiento del empleado, que se conocen con diversos nombres, como incentivos, comisiones, bonificaciones y planes a destajo, destinados todos a motivar al trabajador para mejorar su rendimiento. (144)

Estos planes deben tener una base para recompensar el rendimiento que pase de ella. La base debe ser alta para que se obtengan incentivos con esfuerzo, pero no tan alta que sea imposible obtenerlos. Los sistemas de incentivos permiten a un empleado ganar más trabajando más. Existen diferentes reacciones de los trabajadores hacia los incentivos:

- Temen que si empiezan a ganar mucho más por trabajar más, la administración llegará a la conclusión de que esta tarifa es alta y la bajará.
- Otros piensan que si aumentan mucho su productividad se quedarán sin trabajo, pues habrá tanta producción que sobrarán trabajadores.

---

(144) STRAUSS, George., op.cit., p.566

-En respuesta a todo esto el grupo fija topes ("promedios") del nivel de producción. {145}

En la empresa donde los incentivos funcionan así se crean conflictos en el clima laboral pues habrá empleados que sobrepasen el tope de producción - por ganar más y entonces será rechazado por sus compañeros lo que ocasiona relaciones laborales poco armoniosas.

Por esta razón los incentivos individuales son poco efectivos para motivar a los trabajadores.

Existen los incentivos organizacionales que ofrecen una motivación más amplia sirven para aumentar la productividad y mejorar el espíritu de trabajo, - son por ejemplo:

-Incentivos de grupo: se les da incentivos a todos los miembros del grupo que hayan trabajado mejor.

-Participación en utilidades: los empleados reciben una bonificación basada en algún porcentaje de las utilidades que obtenga la compañía, las ganancias no dependen tanto del rendimiento individual.

-Sistema de sugerencias: el empleado opina cómo se puede mejorar la efi

---

(145) ibidem., p.566-567

ciencia de la compañía, se levanta el espíritu del empleado dándole oportunidad de expresar sus ideas.

-Comités consultivos: tienen como propósito mejorar las comunicaciones bilaterales con los niveles inferiores de la organización.

-Plan Scanlon: consta de dos partes: 1) Fórmula salarial: se distribuyen las ganancias del aumento de productividad proporcionalmente entre todos los empleados afectados. 2) Sistema de Sugerencias: se elige representante de cada departamento, forman un comité de producción, se reúnen para discutir sugerencias hechas por trabajadores y elaborar planes para la empresa para la mejora de su productividad, las sugerencias que afectan a toda la planta pasan a un comité de selección. (146)

Los incentivos organizacionales disminuyen los conflictos derivados del clima laboral, cada uno contribuye a éste de diferente manera y algunos de manera semejante.

Los incentivos de grupo aumentan la cooperación e integración entre los empleados pues como si ganan, ganan todos, presionan a los perezosos a trabajar más y esto aumenta la comunicación entre ellos.

En la participación en utilidades hay un fortalecimiento entre los trabaja-

---

(146) cfr., ibidem., p.589-599

dores del sentimiento de identificación con la compañía, los motiva a trabajar más, lo que ayuda a un clima laboral armonioso, esto es cuando hay confianza entre trabajadores y patrones.

Cada tipo de incentivo va a dar resultado o no dependiendo de la política global de personal que tenga la empresa, de la importancia que le den a los recursos humanos dentro de ella, y del tipo de motivación que tengan las personas que laboran en la organización.

En el sistema de sugerencias pueden presentarse muchos problemas; conflictos en las relaciones de trabajo, pues sólo se recompensa al que dio sugerencia y fue aceptada, ésto crea cierto resentimiento en los compañeros que las dieron pero no fueron aceptadas, además esa sugerencia puede afectar respectivamente a todo el personal, por ejemplo si alguien sugiere que el trabajo puede requerir menos mano de obra, esa persona no será bien vista por sus compañeros y habrá problemas entre ellos. Lo que tiene de bueno el sistema es que permite a los trabajadores expresar lo que piensan respecto a su trabajo, hay comunicación, la sugerencia puede beneficiar a todo el personal y motivarlo a expresar sus ideas.

Los comités consultivos pueden ayudar a mejorar la comunicación hacia arriba y hacia abajo dentro de las organizaciones, permite que los niveles inferiores expresen sus puntos de vista ante los altos niveles, esto hace menos tenso el clima laboral pues propicia menos resistencia al cambio ya que saben

un poco más el por qué se dan ciertas órdenes. Su éxito depende de cómo sean las relaciones obrero-patronales.

El plan Scanlon, una vez analizados los otros sistemas de incentivación organizacional, se considera que este plan es muy completo. Posiblemente este método de incentivación sea el que más ayude para que el clima laboral sea armónico ya que propicia una mayor productividad, comunicación, integración, disminución de la resistencia al cambio, mayor cooperación entre todos, más alta motivación para el trabajo; estos factores, entre otros, hacen posible que disminuyan los conflictos laborales y, por lo tanto, que en la organización reine un clima laboral armonioso.

#### III.2.3.6 Prestaciones.

"Desde el punto de vista de costos, el paquete de prestaciones está formado por tres componentes principales:

**Pago suplementario:** vacaciones, asuetos y otras formas de licencia pagada.

**Seguro :** programas de seguro de salud, vida, licencia por enfermedad, seguro contra accidentes de trabajo.

**Jubilación :** pensiones privadas y programas de vejez, incapacidad y jubilación del gobierno federal". (147)

---

(147) Ibidem., p.547



Los empleados en la actualidad consideran las prestaciones como uno de los elementos más importantes de su remuneración, poco a poco se han ido acrecentando. Las prestaciones que una empresa pueda proporcionar al trabajador pueden ser motivo para que la persona se sienta bien en esa empresa y pueden contribuir a una mayor eficiencia. También se puede encontrar gente que no aprecie el valor que tienen las prestaciones, pero cuando son valoradas, generalmente tienden a reducir el índice de rotación de personal, hacen más difícil que un empleado deje su trabajo precisamente por lo que recibe a cambio, al haber poca rotación se permite un clima laboral más sano donde habrá mayor integración y conocimiento de los miembros que forman la organización.

Por el contrario, cuando las prestaciones son muy pocas, las personas no se sienten tan contentas y motivadas de trabajar en esa empresa, pues saben que hay otras que le pueden ofrecer más, ésto lo reflejarán en su trabajo y en las condiciones con los demás ocasionando conflictos en el clima laboral como desconfianza, y por último deseos de abandonar la institución para ingresar a otra mejor, lo que aumentará la rotación de personal en la empresa.

#### III.2.3.7 Rotación de Personal.

Reyes Ponce define la rotación de personal como "El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, - sector, nivel jerárquico, departamento o puesto". (148)

---

(148) REYES PONCE, Agustín., Administración de Personal 1a. Parte., p.163

La rotación de personal podría ser consecuencia de un clima laboral desfavorable donde el trabajador no se siente libre y prefiere cambiar de trabajo. Su malestar puede consistir en no estar satisfecho con su trabajo, no estar de acuerdo con su salario, no tener motivación, no contar con buenos incentivos, prestaciones, mala comunicación, etc., lo que lo llevará a la decisión de abandonar la organización donde presta sus servicios.

"Tiende a ocurrir conducta defensiva individual y grupal, incluyendo rotación y ausentismo, cuando las necesidades están insatisfechas". (149)

La rotación y el ausentismo pueden ser características de una empresa - donde no hay adecuado ambiente de trabajo, donde hay gran insatisfacción por parte del trabajador debido a que los factores antes mencionados no son favorables. La rotación y el ausentismo traen como consecuencia diversos inconvenientes, algunos son:

- La imagen de la empresa: cuando una negociación constantemente está viéndose en la necesidad de cambiar su personal, muy frecuentemente se juzga que esto se debe a que el personal que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorios.

-La falta de integración y coordinación: cuando, el personal está constantemente cambiando, evidentemente es imposible vincularlo a la empresa... que sienta formar parte de ella y tome interés en los problemas de ésta. Por la misma razón ese personal difícilmente se coordinará con el resto de los trabajadores y empleados. (150)

(149) FRENCH, Wendell L., op.cit., p.121

(150) REYES PONCE, Agustín., Administración de Personal 1a. parte., p.164

La rotación de personal y el ausentismo ocasionan que la empresa no tenga una buena imagen ante la sociedad y sobre todo poca eficacia en el trabajo debido a que las personas pocas veces se conocen y se pueden integrar, además debido a ésto no hay organización y coordinación pues los individuos constantemente están cambiando, sin la integración y colaboración es difícil lograr los objetivos de la empresa.

Una vez analizados algunos elementos que conformen el clima laboral pasaremos a estudiar algunos puntos para medirlo.

#### III.2.4 Medición del clima laboral.

Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. (151)

Esto es fundamental, una vez diagnosticado y comprendido el clima laboral por el gerente o el jefe, éste puede planear y realizar una serie de actividades que lo mejoren para beneficio de los empleados y por ende de la organización, se considera que un excelente instrumento para ésto es el adiestramiento, la capacitación o el desarrollo para los trabajadores, que con base en el diagnóstico, tendrá como finalidad mejorar el clima laboral y así cumplir más

---

(151) BRUNET, Luc., op.cit., p.12

fácilmente los objetivos organizacionales.

En una forma global el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por 3 razones:

1.- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

2.- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

3.- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización. (152)

El elemento humano a través de sus valores, actitudes, creencias, etc., va a formar el clima laboral de la organización donde trabaja. Es importante que se diagnostique y analice el clima pues así se sabrán las causas de los conflictos disfuncionales, e insatisfacción que hay en el trabajo, se tomarán medidas para preveerlos, un medio para mejorar o preveer el clima organizacional es la capacitación, planear cursos con base en el diagnóstico del clima laboral, cursos que tengan como finalidad solucionar o preveer los problemas que puedan existir.

---

(152) ibidem., p.20

El clima se mide pidiendo a los miembros de la organización que respondan a puntos de un cuestionario que se refieren a:

- 1.- **Estructura:** el sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo, cuántas reglas, reglamentos existen.
- 2.- **Responsabilidad:** el sentimiento de ser su propio jefe.
- 3.- **Recompensa:** el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, subrayar recompensas positivas más que el castigo, la equidad percibida del pago y políticas de promoción.
- 4.- **Riesgo:** el sentido riesgoso y desafiante (en contraste con) jugar a lo seguro.
- 5.- **Calor:** el sentimiento de una camaradería general buena.... El énfasis en el compañerismo, la prevalencia de grupos sociales informales y amistosos.
- 6.- **Apoyo:** la disposición percibida a ayudar de los gerentes y de los empleados... énfasis en apoyo mutuo.
- 7.- **Estándares:** la importancia percibida de objetivos y estándares de desempeño implícitos y explícitos.
- 8.- **Conflicto:** el sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores desean escuchar diferentes opiniones, el énfasis que se da a hacer que los problemas sean abiertos.
- 9.- **Identidad:** el sentimiento de que se pertenece a una compañía y de que se es un miembro valioso de un equipo de trabajo.(153)

Cada uno de estos puntos, cuando no son adecuados o no se dan pueden ser causa de conflictos en el clima organizacional que afecten la efectividad de las personas en la empresa.

---

(153) apud., FRENCH, Wendell L., op.cit., p.149

En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes, la compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades o departamentos y en otros no.

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. El clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en una unidad dada puede entonces ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades.

Si se quiere evaluar el clima de una organización, la encuesta puede ser válida si se interroga una muestra representativa de empleados por cada departamento que componga la organización. El clima total equivale a la media de los climas reunidos de todos los departamentos. El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen. Sin embargo es muy probable que estos climas diferentes se parezcan un poco.

Se puede llegar a postular que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento. (154)

---

(154) cfr., BRUNET, Luc., op.cit., p.21-24

La percepción del clima que tenga una persona va a estar influenciada - por el lugar que ocupe en la estructura organizacional; por su profesión, por el departamento donde trabaje, es por esto que dentro de una empresa se pueden encontrar diferentes climas, sin embargo siempre va a haber algo que se le parezca pues todos trabajan en una empresa de un mismo tamaño, con cierta estructura y determinada tecnología esto hace que en cierta forma el clima sea percibido de una manera parecida por todos los departamentos. Igualmente si hay un conflicto tan grande que afecte a toda la organización; el clima será - percibido de igual manera por todos.

"El estilo de liderazgo crea diferentes climas organizacionales, y, a su vez, estos climas están asociados con importantes efectos en la motivación, desempeño y satisfacción del trabajo". (155)

Esto ya se ha mencionado antes.

"el desempeño del líder formal efectivo es reforzado por:

-Un ambiente organizacional caracterizado por percepciones de los empleados de los siguientes: una cantidad razonable de estructura, considerable libertad para manejar el propio trabajo, aliento para un riesgo razonable, calor y apoyo, estándares de desempeño y la aceptabilidad de sacar a la superficie problemas y opiniones diferentes.

---

(155) FRENCH, Wendell L., op.cit., p.149

-Una organización en que existen políticas y prácticas efectivas de personal, incluyendo colocación efectiva, un programa justo y equitativo de compensación, caminos efectivos de comunicación y quejas; desarrollo y capacitación efectivas, y un énfasis en el juego limpio y la integridad. (156)

Los aspectos antes mencionados serían lo ideal para un buen clima laboral. Hay que subrayar que el autor toma en cuenta la capacitación y desarrollo para un mejor clima, sin embargo hay empresas donde no hay los suficientes elementos para propiciar un desempeño eficaz del líder y por lo tanto no contribuyen a un clima laboral armonioso.

A continuación se analizará lo que es un conflicto, los tipos que hay y sus características.

### III.3 Conflicto.

#### III.3.1 Definición de conflicto.

Robbins define el conflicto como "Un proceso en el cual A hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de B mediante alguna clase de bloqueo - que hará que B no consiga alcanzar sus metas o lograr sus intereses". (157)

---

(156) ibidem., p.152

(157) ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional., p.299



### III.3.2 Análisis del conflicto.

Robbins trata tres maneras como se puede analizar el conflicto:

- 1.- Concepción tradicional: el conflicto es una cosa perjudicial que es necesario evitar. Este enfoque correspondía al comportamiento de grupo en la década de 1930 y de 1940. (158)

La suposición de que todo conflicto es malo es una manera simplista de considerar la conducta de personas que crean conflicto. Como todo conflicto debe evitarse basta enfocar nuestra atención en sus causas y corregirlas, a fin de mejorar el rendimiento del grupo y de la organización. (159)

En la actualidad se ha visto que esta no es la forma de solucionar todos los conflictos y aún hay empresas que lo siguen haciendo así. Es difícil comprender el comportamiento de las personas; de algunos tipos de conflicto podemos saber su causa y tratar de corregirlo pero de otros no. La dirección generalmente tiende a evitar todos los conflictos, sin embargo algunos pueden ser motivadores de determinadas conductas, los que no lo son, sino que por el contrario desmotivan a la gente, son los que se deben evitar o solucionar.

---

(158) cfr., idem.

(159) ROBBINS, Stephen P., op.cit., p.300

2.- Teoría conductual: "Este enfoque afirma que el conflicto es un proceso natural en todos los grupos y organizaciones. Por ser inevitable el conflicto, la escuela conductual propuso la aceptación del mismo. Racionalizó su existencia: es imposible eliminarlo, y además hay ocasiones en que redundan en beneficio del desempeño de un grupo. La teoría conductual predominó de fines de la década de 1940 hasta mediados de la de 1950". (160)

3.- Teoría interaccionista: es la perspectiva actual del conflicto. Esta alienta el conflicto diciendo que un grupo armonioso, tranquilo, pacífico y cooperativo tiende a volverse estático, apático e indiferente a la necesidad de cambiar e innovar. Aquí lo principal es estimular al líder a mantener un nivel mínimo de conflicto para que el grupo sea viable, autocrítico y creativo.

No se puede decir que todo conflicto es bueno y debe fomentarse en cantidades óptimas, ni que todo conflicto es malo y debe evitarse. Es necesario distinguir dos tipos de conflictos:

- 1.- Conflicto funcional: apoyan las metas del grupo y mejoran su rendimiento.
- 2.- Conflicto disfuncional: obstaculizan la actividad del grupo. Es difícil hacer esta diferencia pues un tipo y grado de conflicto puede ser funcional para un individuo y disfuncional para otro.

---

(160) idem.

El criterio que toma Robbins para distinguir la funcionalidad o disfuncionalidad de los conflictos es el desempeño del grupo. La funcionalidad del conflicto depende de la repercusión que tenga en el grupo. (161)

A pesar de que Robbins trata tres teorías acerca del conflicto la gente - apoya la tradicional y siempre tienden a evitar todo tipo de conflicto; sólo que a veces no saben las causas y les es difícil. No saben o no han comprendido que determinados conflictos, para Robbins, los funcionales, pueden motivar a la gente a realizar las metas organizacionales. El personal directivo debe entonces hacerse cargo de solucionar los conflictos disfuncionales.

### III.3.3 Proceso del conflicto.

#### Etapa I oposición potencial.

Es la presencia de condiciones capaces de crear la oportunidad de un conflicto. No es necesario que lleven directamente a él, pero una de ellas es indispensable para su aparición, esas condiciones han sido condensadas en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables de la personalidad.

- 1.- Comunicación: problemas semánticos, malos entendidos y ruido en los canales de comunicación. El conflicto proviene de la comunicación deficiente; pero no es la causa de todos los conflictos. Las investiga

---

(161) cfr., ROBBINS, Stephen P., op.cit., p.300-301

ciones revelan que las dificultades semánticas, el intercambio insuficiente de información y el ruido de los canales de comunicación son - barreras de la comunicación y condiciones previas que propician el - conflicto. La posibilidad del conflicto aumenta cuando se realiza poca o demasiada comunicación.

- 2.- Estructura: se incluyen variables como el grado de especialización en las tareas asignadas a miembros de la empresa, la claridad jurisdiccional, la congruencia de los status, la compatibilidad de las metas de los miembros, los estilos de liderazgo, los sistemas de premios y la dependencia entre grupos.

La investigación indica que el tamaño y la especialización son fuerzas que estimulan el conflicto. Cuanto más numeroso sea el grupo y más especializadas estén sus actividades, habrá mayores riesgos de conflicto.

Cuanto mayor es la ambigüedad en la definición de la responsabilidad por las acciones, más posibilidades de conflicto existirán.

El sistema de estatus tiende a estimular el conflicto. El hecho de que los de mayor jerarquía en la organización gocen de más libertad, comodidades y privilegios pueden provocar el conflicto con los de menor rango.

La diversidad de objetivos entre los grupos constituye una causa central del conflicto.

Un estilo riguroso de liderazgo, como observación estrecha y constante, con control general de la conducta de otros, aumenta la posibilidad de conflicto, también los sistemas de premios cuando uno gana a expensas de otro.

- 3.- **Variables personales:** aquí se comprenden los sistemas de valores de cada individuo y las características de la personalidad que dan origen a las idiosincrasias y diferencias individuales.

La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad, por ejemplo los autoritarios, propician el conflicto, los diferentes valores constituyen la variable más importante en el estudio del conflicto social son la mejor explicación de los prejuicios. (162)

Algunos aspectos que abarcan las tres categorías ya han sido analizados con anterioridad.

#### **Etapa II cognición y personalización.**

Las condiciones anteriores tan sólo desembocan en el conflicto cuando éste afecta a una o más personas, quienes además lo conocen. Es en el nivel del sentimiento, cuando el individuo se siente comprometido emocionalmente, en el cual siente ansiedad, frustración u hostilidad. (163)

---

(162) cfr., ibidem., p.302-304

(163) cfr., ibidem., p.305

### Etapa III comportamiento.

Un miembro realiza acciones intencionales que frustran la obtención de metas de otros o van contra los intereses de él.

El conflicto externo abarca conductas que van desde formas sutiles, indirectas y muy controladas de interferencia hasta la lucha directa, agresiva, vio lenta e incontrolada.

En esta etapa las conductas referentes al manejo del conflicto aparecen. - Una vez que éste se manifiesta, los interesados idearán un método para afrontarlo. "No se excluye la posibilidad de que en la etapa anterior se inicien acciones tendientes al control del conflicto, pero casi siempre se aplican cuando el conflicto se ha desencadenado y no en forma de medidas preventivas". (164)

Generalmente los conflictos se toman en cuenta y se tratan de resolver - cuando ya han traído consecuencias negativas en el comportamiento de las personas y por consiguiente en la efectividad de la empresa; los directivos casi nunca analizan maneras para prevenir los conflictos que pueden perjudicar el desempeño del grupo y por lo tanto de la organización. Existen formas para poder controlar el conflicto y es lo que se verá a continuación.

---

(164) idem.

### III.3.4 Control del conflicto.

Existen cinco orientaciones del control del conflicto:

- 1.- Competencia: cuando una persona trata de lograr sus metas o favorecer sus intereses sin importarle las consecuencias que ello acarrea a los que intervienen en el conflicto, se dice que compete y domina.
- 2.- Colaboración: cuando las partes en conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todos, tenemos la cooperación y la búsqueda de un resultado benéfico mutuamente. En la colaboración el comportamiento de las personas tiende a resolver el problema. Se considera un método de victoria segura en la solución de conflictos.
- 3.- Evitación: una persona puede admitir la existencia de un conflicto y, no obstante, su reacción puede consistir en alejarse de él o en suprimirlo.
- 4.- Adecuación: cuando las partes en conflicto desean calmar a su oponente, estarán dispuestas a anteponer los intereses de él a los propios.
- 5.- Compromiso: cuando los que intervienen en un conflicto deben renunciar a algo, se presenta la negociación, la cual culmina en un resultado de compromiso. (165)

---

(165) cfr., ibidem., p.305-307

Para controlar el conflicto Robbins menciona cinco puntos de los cuales hay unos que se consideran adecuados y otros no tanto. La competencia posiblemente no nos lleve a un control del conflicto, sino por el contrario puede ser que lo aumente, mientras que la colaboración puede ser un medio efectivo para controlar y hasta suprimir los conflictos disfuncionales; la evitación no ayudaría en nada pues el conflicto seguiría presente, la adecuación y el compromiso podrían controlar los conflictos.

### III.3.5 Resultados funcionales y disfuncionales del conflicto.

Por último dentro de este capítulo se verá que los resultados que puede ocasionar el conflicto se derivan de los tipos de éste, de ahí que sean dos:

- 1.- Resultados funcionales: el conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, el interés y la curiosidad entre los miembros de un grupo, ofrece el ambiente donde pueden resolverse los problemas y liberarse las tensiones, favoreciendo además un clima de autoevaluación y cambio.
- 2.- Resultados disfuncionales: las consecuencias destructivas que el conflicto acarrea al grupo u organización generalmente se conocen bien: retardo de la comunicación, reducción de la cohesión del grupo y subordinación de las metas del grupo a las pugnas de los miembros. En casos extremos el conflicto puede afectar a la actividad del grupo al



punto de interrumpirla y amenazar incluso su supervivencia. Los niveles extremos del conflicto rara o ninguna vez son funcionales. - -  
Cuanto más creativa o espontánea sea la toma de decisiones del grupo, mayores probabilidades habrá de que el conflicto interno sea constructivo. (166)

Por todo lo antes mencionado se puede decir que es importante que cada empresa conozca cuáles son sus conflictos funcionales y disfuncionales y que no se pierda de vista que el conflicto es necesario en cantidades óptimas, mínimas, para que el grupo sea dinámico, creativo y no apático y pasivo, hay que cuidar la cantidad de conflictos y tener cuidado con los disfuncionales - pues si hay exceso o si son perjudiciales pueden generar un clima laboral desagradable y afectar el logro de los objetivos institucionales, la productividad, en estos casos es cuando la capacitación podría ayudar a solucionar esos conflictos.

---

(166) cfr., ibidem., p.308-310

## **C A P I T U L O   I V**

### **RESOLUCION DE CONFLICTOS**

**IV.1    Utilidad de la capacitación, adiestramiento y desarrollo.**

**IV.1.1    Procesos educativos, capacitación, adiestramiento y desarrollo.**

**IV.1.2    Utilidad del adiestramiento, capacitación y desarrollo en la solución de conflictos.**

## RESOLUCION DE CONFLICTOS

### IV.1 Utilidad de la Capacitación, adiestramiento y desarrollo.

#### IV.1.1 Procesos educativos: capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Como se ha mencionado en el Capítulo I, la Pedagogía es una ciencia que tiene por objeto la educación total integral del individuo a lo largo de todas las fases de su vida, la Pedagogía por lo tanto, tiende a perfeccionar a la persona a través del proceso educativo.

Lo que aquí concierne estudiar es la educación sistemática que reciben las personas dentro de su trabajo, esto es el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo.

Se recordará que como dice Francisco Larroyo la educación es "un proceso... gracias al cual niños y jóvenes entran en posesión de conocimientos científicos y formas de lenguaje, costumbres morales y experiencias estéticas, destrezas técnicas y normas de vida". (167)

Por otro lado se retomará que la capacitación es un proceso mediante el cual se transmiten conocimientos principalmente, el adiestramiento es desarrollo de habilidades, destrezas; y el desarrollo es un proceso que engloba los 2 anteriores y pretende la formación integral del individuo.

---

(167) LARROYO F., op.cit., p.39

Una vez que se ha analizado ésto se puede decir que el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo son procesos educativos, pues tomando como apoyo la definición de F. Larroyo de educación, ésta abarca posesión de conocimientos (capacitación); destrezas técnicas (adiestramiento) y costumbres morales, experiencias estéticas y normas de vida lo cual vendría a completar una educación integral (desarrollo).

También se puede tomar como base para fundamentar esto a W. A. Kelly, pues al igual que Larroyo define a la educación como un construir dentro de la persona conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes, virtudes e ideales; que como ya se mencionó son el objeto del adiestramiento, la capacitación y el desarrollo.

Estas actividades se llevan a cabo a través del proceso enseñanza-aprendizaje. (168)

Los tres elementos que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje y que son utilizados por el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo son:

- 1.- Maestro: son instructores especializados para impartir estas actividades.
- 2.- Conocimiento: en el adiestramiento son habilidades, destrezas físicas. En la capacitación son conocimientos; y en el desarrollo actitudes, valores, hábitos.

---

(169) vid supra., Capítulo I

- 3.- Alumno: en el adiestramiento principalmente son obreros, los que realizan trabajos manuales, operativos. En la capacitación son personas que ocupan mandos intermedios y altos niveles jerárquicos y en el desarrollo generalmente son los individuos que ocupan puestos altos o bien los que tienen a su cargo muchas personas, no hay que perder de vista que dice generalmente, por lo tanto cualquier persona puede ser alumno de alguno de los tres procesos dependiendo de sus necesidades.

Para llevar a cabo estos procesos es necesario tomar en cuenta los objetivos que queremos lograr, las características de las personas a quienes va dirigido, las condiciones ambientales, los principios de aprendizaje del adulto, la atmósfera de la clase, etc. (169)

En una organización se debe tener siempre presente la educación de las personas que forman parte de ella para que exista el progreso de ambas.

El administrador debe crear un sistema que proporcione las herramientas para que el empleado realice en forma adecuada sus funciones y prevalezca un clima laboral favorable para realizarlas, el proceso educativo en el que se debe pensar dentro de una empresa es el de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

---

(169) vid supra., Capítulo I

Cuando una persona sabe realizar su trabajo, tiene los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para hacerlo, su motivación por el trabajo es interiorizada, tiene una actitud de servicio, conoce los objetivos organizacionales y se siente parte importante de la empresa, contribuye a formar un clima laboral de confianza y seguridad evitando conflictos disfuncionales. Es preciso mencionar nuevamente que el adiestramiento la capacitación y el desarrollo son instrumentos que ayudarían a lograr lo anterior.

#### IV.1.2 Utilidad del adiestramiento, capacitación y desarrollo en la solución de conflictos.

Muchos de los problemas padecidos por una organización normalmente no se resuelven con la oportunidad y eficiencia necesarias. Las razones son...

- 1.- Los problemas se desconocen, ignoran o bien no están claramente definidos y, por lo tanto, su planteamiento y solución no son adecuados.
- 2.- Los problemas se conocen claramente, pero la actitud de los ejecutivos y el ambiente cerrado de la empresa no permite que se resuelvan.(170)

Esto es cuando los ejecutivos desconocen los problemas, pasan por alto los conflictos teniendo una actitud cerrada a cualquier cambio.

"Por lo que toca al primer supuesto -el desconocimiento de los problemas

---

(170) SILICEO A., op.cit., p.22

debemos concebir la función de la capacitación como la idónea para recibir e intercambiar información fresca y realista de las situaciones que requieren -- atención inmediata". (171)

A través del proceso de capacitación, adiestramiento y desarrollo se puede recibir información acerca de los conflictos existentes en la organización.

Esta información debe estar bien manejada, con una buena orientación y con la finalidad de solucionar los problemas y mejorar las condiciones de trabajo que benefician tanto al empleado como a la empresa.

"... Los cursos de capacitación... constituyen en cierta forma un 'pañol de lágrimas' y válvula de escape para los diferentes problemas que viven los colaboradores en la realidad de su trabajo. (172)

No se debe perder de vista la finalidad del adiestramiento capacitación y desarrollo, sin embargo dentro de estos procesos a través por ejemplo de dinámicas de grupo se pueden obtener datos importantes, y el instructor debe saber manejar la información recibida, pues a través de esta podemos detectar - existencia de problemas, necesidad de tomar ciertas decisiones, etc.. Un grave inconveniente es que a veces los directivos no aceptan cambio alguno por lo que se tendrá que empezar con ellos para sensibilizarlos de la importancia de la capacitación. No se podrá planear un programa de adiestramiento, capa-

---

(171) ibidem., p.23

(172) idem.

citación y desarrollo si no se comprende los beneficios que éste aporta tanto a la persona como a la empresa. Si los problemas se desconocen se pueden saber a través de un diagnóstico de necesidades y si se conocen se podrían solucionar con una intervención de adiestramiento, capacitación y desarrollo, con cursos que tengan la finalidad de dar solución a los problemas detectados.

"La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma".(173)

Ya se ha mencionado antes que las personas deben tener una automotivación para el buen desarrollo de la empresa, cuando existen este tipo de trabajadores los problemas que se presentan se conocen fácilmente debido a la confianza, comunicación y clima de trabajo que impera, es por esto que se pueden solucionar. Siliceo menciona a la capacitación como un medio formidable para lograr lo anterior.

También el mismo Siliceo dice que no existe medio mejor que la capacitación para lograr altos niveles de motivación y por ende de productividad, pues ya se ha mencionado que la primera es elemento importante para que se de la segunda.

---

(173) ibidem., p.22



La dinámica de la motivación de personas por medio de programas de capacitación y desarrollo se puede describir de la siguiente manera: con el objeto de cambiar la conducta en la dirección de una mayor contribución al logro de la metas organizacionales, la persona debe percibir que la nueva conducta esperada sirve para satisfacer necesidades, o, cuando menos no conduce a la anulación de la satisfacción. (174)

La motivación es un elemento muy importante en el clima laboral entre mayor motivación exista menos conflictos habrá en la organización, si podemos motivar a la gente a través de cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo, por ende se darán solución a los conflictos disfuncionales originados por falta de motivación que es lo que aquí se analiza ahora, sin embargo se pueden solucionar una serie de conflictos derivados de la comunicación, colaboración, sueldos y salarios, con cursos destinados a mejorar estos elementos del clima laboral.

Hoy día los gerentes de empresas están profundamente preocupados por el dilema de cómo -- a) movilizar completamente la energía de los recursos humanos de la organización hacia el logro de los objetivos de desempeño y b) al mismo -- tiempo, organizar de tal manera el trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, que le atiendan, en forma significativa, en el trabajo, las necesidades individuales de autoestima, progreso y satisfacción. (175)

---

(174) FRENCH, Wendell L., op.cit., p.376-377

(175) BECKHARD, Richard., Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos., p.7

Dentro de estos dos puntos se puede tomar en cuenta la capacitación para lograr en parte lo que los gerentes desean resolver.

Algunas frases que han sido tratadas a lo largo del capítulo II y que se consideran clave para fundamentar la utilidad de las actividades educativas de adiestramiento, capacitación y desarrollo para la resolución de conflictos derivados del clima organizacional poco armonioso son:

- El entrenamiento lo que sería la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo, puede ser esencial para asegurar una satisfactoria ejecución del trabajo, esto lo menciona Yoder Dale y con ello se puede decir que a través del entrenamiento se proporciona al individuo la capacidad para realizar bien sus funciones y por lo tanto de sentirse satisfecho.

La eficiencia de cualquier organización depende directamente de la buena capacitación de sus miembros, esto lo menciona George Strauss; para que haya eficiencia en una empresa se requiere que las personas se sientan bien en ella, que reciban un salario justo, adecuadas prestaciones, buena incentivación, gran motivación por su trabajo; y en general que las condiciones de trabajo -- sean adecuadas, para ello se les puede impartir cursos de capacitación y desarrollo en primera instancia a los altos niveles para sensibilizarlos de la importancia de proporcionar a los empleados un ambiente laboral agradable, de las adecuadas condiciones para el trabajo, de sus obligaciones hacia los trabajadores, todo esto con la finalidad de que exista mayor eficacia y por lo tanto mayor eficacia y por lo tanto mayor producción, después hacerles ver la necesi--

dad de la capacitación a todo el personal para cumplir los objetivos previamente establecidos.

En general la capacitación y el desarrollo principalmente desarrollan la personalidad a través de una mayor preparación y cultura, esto lo dice Siliceo; - hay que recordar que el desarrollo tiende a una educación integral, y que debe ser dirigido principalmente a los altos niveles jerárquicos, en cuanto ellos comprendan que trabajan con personas que tienen una dignidad como tales y que tienen ciertas necesidades que esperan sean cubiertas en el trabajo, los conflictos disminuirán. En general para todo el personal la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo son una función clave para su crecimiento pues siendo procesos educativos, los tres deben tener por objeto la perfección de la persona a través de una educación integral que en este caso comprende adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas físicas, hábitos, valores, -- formación de la personalidad, actitudes, todos ellos medios para que el individuo pueda experimentar el éxito en su trabajo evitándose la frustradora experiencia de un fracaso al efectuar sus funciones y adquiriendo la grandeza de saber el valor que como seres humanos tienen la capacidad de relacionarse con las demás personas incrementando la comunicación, la colaboración, y la motivación.

Para que realmente la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo sean de utilidad para solucionar los conflictos derivados del clima laboral, es necesario realizar un diagnóstico de necesidades para ver qué conflictos hay dentro

de la organización y con base en ello, elaborar un programa que contenga cursos dirigidos a todos los niveles jerárquicos, que ayuden a elevar el clima laboral de la institución.

## C A P I T U L O V

### DERIVACION PRACTICA: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA CANACINTRA.

#### V.1 Fundamentación.

- V.1.1 La CANACINTRA y características principales
- V.1.2 Metodología de investigación
- V.1.3 Elaboración de cuestionario como instrumento
- V.1.4 Tabulación análisis e interpretación de los resultados obtenidos

#### V.2 Programa

- V.2.1 Diseñar cursos de adiestramiento para personal de intendencia y secretarías
- V.2.2 Diseñar cursos de capacitación para personal de Intendencia, secretarías, asistentes, subgerentes y gerentes
- V.2.3 Diseñar cursos de desarrollo para secretarías, asistentes y principalmente gerentes y subgerentes

**DERIVACION PRACTICA: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE  
ADIESTRAMIENTO , CAPACITACION Y DESARROLLO CON LA  
FINALIDAD DE MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA CANACINTRA.**

**V.1 Fundamentación.**

En la actualidad las industrias de transformación ocupan un lugar de vital importancia en México. La finalidad que éstas tienen, la de transformar materia prima en un producto terminado, se les dificulta con el grado de competitividad en cuanto a calidad que existe en estos días.

La clave del éxito, de poder llegar a ser una empresa sobresaliente está en los elementos que la integran: el humano, material, técnico y financiero, pero principalmente en el humano, es por esto importante todo lo que a este elemento se refiere como la satisfacción de necesidades básicas, el agrado por el trabajo que dependerá del conocimiento de lo que hace y de la importancia que tiene él en esa empresa.

Todo esto debe estar inmerso en un clima armónico; de compañerismo, situación que es difícil de lograr, de ahí la importancia de analizar un instrumento que pudiese solucionar los conflictos que derivados del clima laboral pudieran afectar el nivel de productividad y calidad en las industrias y por ende el nivel de vida del país, ese instrumento ya analizado es el proceso de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

De acuerdo a este problema se ha elaborado un cuestionario que tiene como finalidad detectar algunas características del clima laboral global dentro de la CANACINTRA, todo esto con el objeto de que la investigación documental - realizada a lo largo de este trabajo se apege a la realidad que se vive actualmente en dicha Cámara y además para que con base en los resultados se elabore un programa de capacitación, adiestramiento y desarrollo que ayude a mejorar el clima laboral solucionando los conflictos que de él se derivan.

#### V.1.1. La CANACINTRA y características principales.

La derivación práctica se realizó en la CANACINTRA ubicada en Av. San Antonio Núm. 256, Col. Ampliación Nápoles, C.P. 03849.

La CANACINTRA pretende responder a las necesidades actuales que requiere el Desarrollo Industrial de sus empresas asociadas.

Para lograr lo anterior cuenta con una estructura de carácter normativo y otra de tipo operativo, las que conjuntamente, se avocan a la resolución de los problemas que plantean las industrias.

De acuerdo al avance tecnológico, presenta nuevos servicios técnicos, los cuales son susceptibles de mejora, con la participación de aquellos a quienes destinan su esfuerzo: SUS INDUSTRIALES ASOCIADOS.

Con 76 mil industrias registradas, CANACINTRA agrupa al sector más dinámico del país: el de transformación. A su vez la Cámara cuenta con 71 delegaciones en todo el territorio nacional, con excepción de los estados de Nuevo León y Jalisco.

Los objetivos de CANACINTRA son:

- 1.- Representar los intereses generales de la industria asociada.
- 2.- Fomentar el desarrollo de la industria.
- 3.- Participar en la defensa de los intereses de sus asociados, relacionados con sus actividades industriales y prestar a los mismos los servicios que señalan los estatutos vigentes.
- 4.- Ser órgano de consulta para el gobierno.
- 5.- Ejercer el derecho de petición y solicitar a las autoridades según el caso, la expedición, modificación o derogación de leyes y disposiciones administrativas que intervienen en el desarrollo de las actividades industriales.

El soporte administrativo que tiene CANACINTRA para analizar la problemática de la industria y gestionar los asuntos de sus agremiados depende de una Dirección General, que se apoya en 5 subdirecciones y distintas Gerencias.



cias de Area, mismas que se complementan entre sí para atender las demandas de la industria asociada, las Subdirecciones y Gerencias son:

**Subdirección de Servicio y Apoyo**

**Gerencia de Servicios y Desarrollo Industrial**

**Gerencia de Estudios**

**Subdirección de Asuntos Internacionales**

**Gerencia de Comercio Exterior**

**Gerencia de Cooperación Internacional**

**Gerencia Jurídica**

**Gerencia de la Industria Fronteriza, Maquiladoras y Zonas Libres**

**Subdirección de Comunicación y Relaciones Públicas**

**Gerencia de Comunicación**

**Gerencia de Relaciones Públicas**

**Gerencia de Prensa**

**Subdirección de Delegaciones**

**Servicios Adicionales**

## Gerencia de Capacitación y Proyección Educativa.

A esta gerencia es a la que le correspondería tomar en cuenta el programa que, con base en la fundamentación de la importancia de la capacitación como instrumento para solucionar los conflictos derivados del clima laboral y tomando en cuenta el resultado de los cuestionarios aplicados, será diseñado en este capítulo.

### V.1.2 Metodología de Investigación.

El objetivo principal de la investigación documental es el estudio, análisis de un tema basándose en la indagación bibliográfica, en fuentes documentales, con base en esto se deberá realizar la derivación práctica en una institución en concreto.

Para llevar a cabo esta parte práctica es necesario apoyarse en instrumentos de medición; que en este caso será un cuestionario.

Este cuestionario trata de detectar algunas características del clima laboral que pueden ser causa de conflicto en la institución CANACINTRA, para ello es importante que el cuestionario sea anónimo, de esta manera las respuestas serán más sinceras y menos comprometidas. Con base en los resultados se diseñará un programa que contenga cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo que ayuden a elevar el clima laboral de la empresa.

Primero es necesario saber la población a la que irá dirigido y de ahí seleccionar la muestra que lo contestará, para lograr el objetivo del cuestionario se incluyen preguntas como:

-Qué conocimiento tienen de los objetivos de la empresa, del organigrama, del lugar que ocupa su puesto dentro de éste, todo esto revelará si la persona tiene conocimiento de la empresa donde trabaja y de cuál es la importancia de lo que hace, si no lo tiene difícilmente podrá llegar a sentirse parte de ella, y esto puede ser causa de conflicto.

Otras cuestiones importantes son: si le gusta lo que hace, si aprovecha al máximo sus habilidades, esto indicará si se aprovecha al máximo el potencial humano o si sólo dan una mínima parte, posiblemente debido a que no les gusta o no saben lo importante que sería el dar todo su esfuerzo.

Además incluye preguntas relacionadas al conocimiento que tiene de otras personas, si hay comunicación, colaboración, reconocimientos, salario, si le agrada el ambiente, las condiciones físicas del trabajo, todos estos factores forman parte del clima laboral de la empresa y depende de la satisfacción de estos, que el ambiente sea armónico o no.

Por último se cuestiona si desean tomar cursos de capacitación, adiestramiento o desarrollo, si tienen oportunidad de crecimiento en la empresa y si ellos consideran que con la capacitación se puede mejorar el clima laboral, si es así con cuáles cursos.

Esto es importante saberlo pues si la empresa lleva a cabo una excelente capacitación con su personal y el clima laboral no es armónico, entonces no dependerá de la capacitación el poder elevarlo, de no ser así, el proceso de - - adiestramiento, capacitación y desarrollo podría ser la solución al inadecuado ambiente laboral.

Para llevar a cabo lo anterior el cuestionario se aplicará en la CANACINTRA. Va dirigido a 5 niveles jerárquicos lo que da una población total de - 110 trabajadores distribuidos de la siguiente manera.

16 gerentes

7 subgerentes

28 asistentes

45 secretarias

14 auxiliares de Intendencia.

La muestra que se utilizará para la aplicación del cuestionario es de un 25% de la población total, para elegir a las personas se usará el muestreo aleatorio que consiste en:

- Parte de un listado de las personas que ocupan cada puesto.
- Se enumeran estas personas.

- Se elige una persona de cada cuatro.

Quedando distribuido de la siguiente manera:

4 gerentes

2 subgerentes

7 asistentes

11 secretarias

3 auxiliares de intendencia

Lo que da un total de 27 personas como muestra representativa de la población.

El cuestionario se les aplicará individualmente, la duración será aproximadamente de 10 minutos por persona.

Los resultados obtenidos se proporcionarán a la gerencia de capacitación y proyección educativa de CANACINTRA para que de igual manera el programa que se diseñará con base en los resultados antes mencionados lo utilicen de la manera que a ellos les convenga y beneficie.

Para el procesamiento de los resultados, se tabularán todos los datos obtenidos, la frecuencia de cada una de las opciones de cada pregunta, para -

con esto calcular finalmente el porcentaje que corresponda a cada opción de to dos los reactivos que conforman el cuestionario.

Además para facilitar la comprensión de los resultados y para hacerlos - más claros se elaborarán gráficas que muestren los porcentajes de las opciones de cada pregunta.

Por último se analizarán e interpretarán los resultados tomando como base lo antes mencionado y en función a esto se diseñará un programa que contenga cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo que puedan ayudar a - que la persona se sienta mejor en la empresa, sea productiva, se le tome en cuenta como un ser con dignidad y finalmente contribuya o sea solución de los conflictos derivados del clima laboral en la CANACINTRA.

#### V.1.3 Elaboración de cuestionario como instrumento.

Como instrumento se utilizará un cuestionario que tiene como objetivo de- tectar algunas características del clima laboral que puedan ser causa de con- flicto, para posteriormente con base en los resultados diseñar un programa de capacitación que contenga cursos que puedan ayudar a solucionar los posibles conflictos, y por ende, a elevar el clima laboral de la organización.

El cuestionario consta de 26 reactivos de opción múltiple, cada uno con 3 opciones a contestar, y una pregunta abierta lo que da como total 27 reacti- vos.

Se utilizó cuestionario por ser una herramienta de investigación fácil de aplicar y utilizar, los ítems son de opción múltiple excepto uno con la finalidad de que las respuestas fueron concretas y se facilitará por lo tanto, la cuantificación y tabulación de los resultados.

La última pregunta es abierta debido a que es importante indagar más a fondo si consideran que la capacitación puede ayudar a mejorar el clima laboral, qué cursos proponen para ello.

En primera instancia se aplicará un cuestionario piloto para ver los posibles errores y modificarlo.

Se aplicaron 7 cuestionarios para ver si todas las preguntas eran entendidas por las personas que lo iban a contestar y si no, para hacerle las correcciones correspondientes para que, finalmente quedara el cuestionario definitivo.

El cuestionario piloto fue el siguiente:

## C U E S T I O N A R I O

El objetivo de este cuestionario es detectar algunas de las principales características del clima laboral que pueden ser causa de conflictos y con base en los resultados proponer cursos de capacitación que puedan solucionarlos.

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo que tiene laborando en la empresa: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la respuesta que considere más adecuada.

1.- El conocimiento que tiene de la empresa es:

- a) Nulo                                      b) Regular                                      c) Total

2.- El conocimiento que tiene del organigrama de la empresa es:

- a) Nulo                                      b) Poco                                      c) Total

3.- El conocimiento que tiene del lugar que ocupa su departamento dentro del organigrama es:

- a) Nulo                                      b) Poco                                      c) Total

4.- En qué grado se considera un elemento importante dentro de la empresa:

- a) Bajo                                      b) Mediano                                      c) Alto

5.- La tarea que realiza le gusta:

- a) Poco                                      b) Mediano                                      c) Alto

6.- Aprovecha al máximo sus habilidades:

- a) A veces                                      b) Regularmente                                      c) Siempre



- 7.- Su carga de trabajo es:
- a) Poca                                      b) Considerable                                      c) Excesiva
- 8.- De las personas que laboran en ésta institución conoce:
- a) Muy poca                                      b) A las suficientes para realizar su trabajo                                      c) A la mayoría
- 9.- Las relaciones de cooperación con sus compañeros de trabajo las considera:
- a) Poco importantes                                      b) Importantes                                      c) Muy importantes
- 10.- Su colaboración con otros departamentos es:
- a) Nula                                      b) Poca                                      c) Mucha
- 11.- El atender a las personas que van a solicitar sus servicios le parece:
- a) Desagradable                                      b) Indiferente                                      c) Atractivo
- 12.- La comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo la considera:
- a) Poca                                      b) La necesaria                                      c) Mucha
- 13.- Conversa con su jefe otros temas que no estén relacionados con su trabajo:
- a) Nunca                                      b) A veces                                      c) Frecuentemente

- 14.- El conocimiento que tiene sobre las prestaciones que le ofrece la empresa es:
- a) Poco                                      b) Regular                                      c) Total
- 15.- Estas prestaciones le parece que son:
- a) Las obligatorias por la ley                                      b) Buenas                                      c) Excelentes
- 16.- Está motivado para realizar su trabajo:
- a) Pocas veces                                      b) Regularmente                                      c) Siempre
- 17.- El ambiente de su trabajo lo considera:
- a) Desagradable                                      b) Agradable                                      c) Muy agradable
- 18.- Las condiciones físicas de su trabajo (iluminación, ventilación, seguridad, higiene, etc.) las considera:
- a) Inadecuadas                                      b) Adecuadas                                      c) Excelentes
- 19.- Se le reconocen las actividades que realiza bien (con dinero, diplomas, u otro tipo de reconocimiento):
- a) Nunca                                      b) Pocas veces                                      c) Regularmente
- 20.- Llega tarde más de una ocasión a la quincena:
- a) Nunca                                      b) Pocas veces                                      c) Regularmente
- 21.- Falta a trabajar más de una ocasión al mes:
- a) Nunca                                      b) Pocas veces                                      c) Regularmente

- 22.- El salario que recibe lo considera:
- a) Bajo
  - b) Adecuado
  - c) Alto
- 23.- La oportunidad que tiene de crecimiento y desarrollo dentro de la em presa es:
- a) Poca
  - b) Regular
  - c) Mucha
- 24.- El deseo por adquirir más habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar mejor su trabajo es:
- a) Ninguno
  - b) Poco
  - c) Mucho
- 25.- Los cursos que le gustaría tomar están enfocados a desarrollar:
- a) Habilidades manuales
  - b) Conocimientos
  - c) Actitudes
- 26.- Los cursos de capacitación que ha recibido en los últimos 6 meses han estado enfocados a desarrollar:
- a) Habilidades
  - b) Conocimientos
  - c) Actitudes
- 27.- Considera que a través de algunos cursos de capacitación se pueda mejorar el clima laboral:
- a) No
  - b) Si
  - c) Como cuáles



En esta pregunta no se entendía que se quería decir con la opción b) la necesaria, por lo que se cambió por b) Regular, quedando así:

12.- La comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo la considera:

- a) Poca                                      b) Regular                                      c) Mucha

15.- Estas prestaciones le parece que son:

- a) Las obligatorias                      b) Buenas                                      c) Excelentes

En esta pregunta 5 de 7 gentes no entendieron la opción a) es de cantidad y la b) y la c) son de calidad, por lo que se cambió a:

15.- Estas prestaciones le parece que son:

- a) Muy pocas                                      b) Regulares                                      c) Excelentes

El cuestionario ya modificado quedó entonces de la siguiente manera:



- 4.- En qué grado se considera un elemento importante dentro de la empresa:
- a) Bajo                                  b) Medio                                  c) Alto
- 5.- La tarea que realiza le gusta:
- a) Poco                                  b) Regular                                  c) Mucho
- 6.- Aprovecha al máximo sus habilidades:
- a) A veces                                  b) Regularmente                                  c) Siempre
- 7.- Su carga de trabajo es:
- a) Poca                                  b) Considerable                                  c) Excesiva
- 8.- De las personas que laboran en esta Institución conoce:
- a) A muy pocas                                  b) A las suficientes para realizar su trabajo                                  c) A la mayoría
- 9.- Las relaciones de cooperación con sus compañeros de trabajo las considera:
- a) Poco importantes                                  b) Importantes                                  c) Muy importantes
- 10.- La colaboración que tiene con otros departamentos para lograr los objetivos institucionales es:
- a) Ninguna                                  b) Poca                                  c) Mucha
- 11.- El atender a las personas que van a solicitar sus servicios le parece:
- a) Desagradable                                  b) Indiferente                                  c) Atractivo

12.- La comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo la considera:

- a) Poca                      b) Regular                      c) Mucha

13.- Conversa con su jefe otros temas que no están relacionados con su trabajo:

- a) Nunca                      b) A veces                      c) Frecuentemente

14.- El conocimiento que tiene sobre las prestaciones que le ofrece la empresa es:

- a) Poco                      b) Regular                      c) Total

15.- Estas prestaciones le parece que son:

- a) Muy pocas                      b) Regulares                      c) Excelentes

16.- Está motivado para realizar su trabajo:

- a) Pocas veces                      b) Regularmente                      c) Siempre

17.- El ambiente de su trabajo lo considera:

- a) Desagradable                      b) Agradable                      c) Muy agradable

18.- Las condiciones físicas de su trabajo (iluminación, ventilación, seguridad, higiene, etc.) las considera:

- a) Inadecuadas                      b) Adecuadas                      c) Excelentes



- 19.- Se le reconocen las actividades que realiza bien, (con dinero, diplomas, u otro tipo de reconocimiento) :
- a) Nunca                      b) Pocas veces                      c) Regularmente
- 20.- Llega tarde más de una ocasión a la quincena:
- a) Nunca                      b) Pocas veces                      c) Regularmente
- 21.- Falta a trabajar más de una ocasión al mes:
- a) Nunca                      b) Pocas veces                      c) Regularmente
- 22.- El salario que recibe lo considera:
- a) Bajo                      b) Adecuado                      c) Alto
- 23.- La oportunidad que tiene de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa es:
- a) Poca                      b) Regular                      c) Mucha
- 24.- El deseo por adquirir más habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar mejor su trabajo es:
- a) Ninguno                      b) Poco                      c) Mucho
- 25.- Los cursos que le gustaría tomar están enfocados a desarrollar:
- a) Habilidades manuales                      b) Conocimientos                      c) Actitudes

26.- Los cursos de capacitación que ha recibido en los últimos 6 meses han estado enfocados a desarrollar:

- a) Habilidades                      b) Conocimientos                      c) Actitudes

27.- ¿Considera que a través de algunos cursos de capacitación se pueda mejorar el clima laboral?

- a) Sí                                      b) No

¿Cómo cuáles?

---

---

---

---

---

---

---

#### V.1.4. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados del cuestionario.

La muestra fue de 27 personas con base en esta se sacaron los porcentajes por inciso de cada pregunta.

a) Edad de las personas que contestaron:

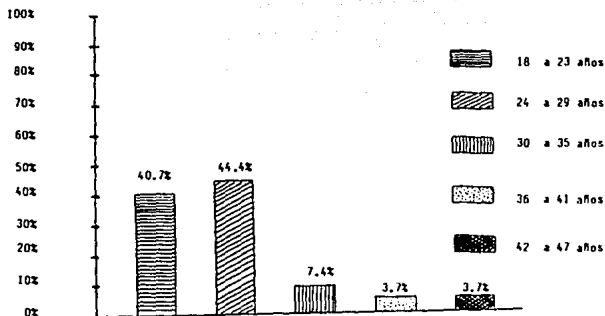
De 18 a 23 años: 40.7 %

24 a 29 años: 44.4 %

30 a 35 años: 7.4 %

36 a 41 años: 3.7 %

42 a 47 años: 3.7 %

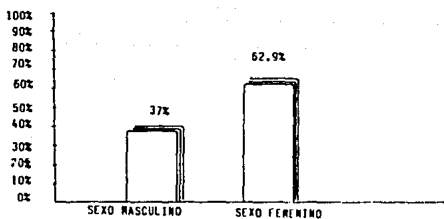


La mayoría de las personas tienen entre 24 y 29 años, la menor parte tiene entre 36 y 47 años por lo que se puede decir que la gente que labora en la empresa es joven. Hay personas trabajando desde los 18 años y la mayor tiene 45.

b) Sexo

Femenino: 62.9 %

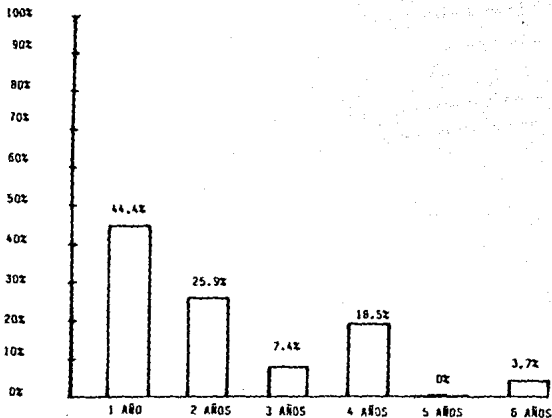
Masculino: 37. %



El sexo que predomina es el femenino.

c) Tiempo que tienen laborando en la empresa:

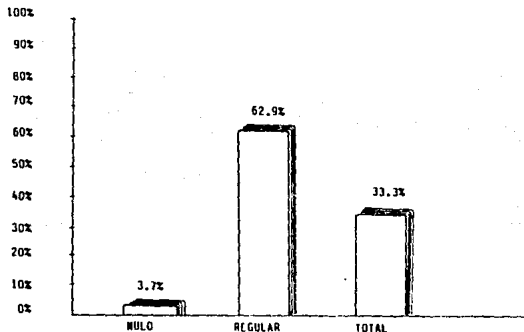
Entre 1 mes y 1 año :	44.4 %
" 1 año 1 mes y 2 años:	25.9 %
" 2 años 1 mes y 3 años:	7.4 %
" 3 años 1 mes y 4 años:	18.5 %
" 4 años 1 mes y 5 años:	0 %
" 5 años 1 mes y 6 años:	3.7 %



El tiempo que tiene laborando la mayoría de las personas está entre 1 mes y 1 año o sea menos de 1 año, lo que puede indicar que hay un elevado índice de rotación de personal, éste se puede deber a que las personas no están satisfechas en dicha empresa por cuestiones que se irán analizando.

1.- El conocimiento que tiene de los objetivos de la empresa es:

a) Nulo = 3.7 %    b) Regular = 62.9 %    c) Total = 33.3 %



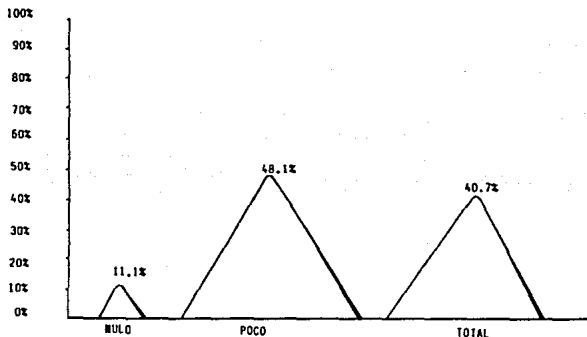
La mayoría de la gente tiene un conocimiento regular de los objetivos que persigue la empresa y la minoría contestaron tener un conocimiento nulo de los mismos por lo que se conocen pero no en su totalidad.

Es fundamental que las personas que laboran en una organización conozcan muy bien los objetivos de la misma, pues es al cumplimiento de éstos a donde se debe llegar y cómo se podrá hacer si no lo saben.

El tener conocimiento de los objetivos organizacionales fomenta la integración en el sentido de que todos deben buscar llevarlos a cabo y éstos los une.

2.- El conocimiento que tiene del organigrama de la empresa es:

- a) Nulo = 11.1 %      b) Poco = 48.1 %      c) Total = 40.7 %

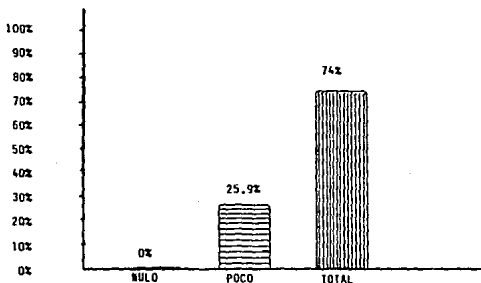


La mayor parte de las personas aseguran que conocen poco el organigrama de la empresa, esto es importante pues se debe conocer la estructura organizacional de la empresa para obtener mejores resultados, conocerla, comprenderla y quererla.

Una persona al formar parte de una empresa se le debe dar a conocer el organigrama para que sepa la magnitud que tiene el lugar que ocupa su área o departamento y por lo tanto la importancia que tienen sus funciones, además conocerá las líneas de autoridad, comunicación ascendente, descendente y -- transversal que existen. El organigrama y los objetivos no dan una idea general de la empresa sin ellos difícilmente nos podremos sentir parte importante o integrados a la empresa.

3.- El conocimiento que tiene del lugar que ocupa su departamento dentro del organigrama es:

- a) Nulo = 0 %      b) Poco = 25.9 %      c) Total = 74 %



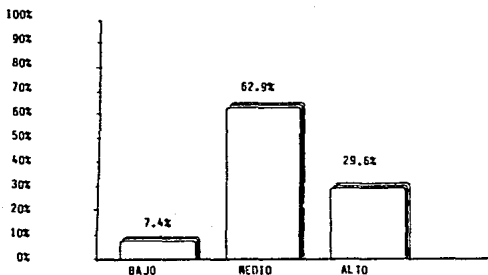
La mayoría contestó que tienen un conocimiento total del lugar que ocupa su departamento dentro del organigrama y la menor parte respondió tener conocimiento nulo de ella.

Aquí es extraño que las personas no conozcan el organigrama y sí el lugar que ocupa su departamento dentro de éste, si saben el lugar que ocupa su departamento entonces saben de quien depende y que importancia tiene dentro de la organización, el lugar que ocupa él dentro de la empresa.



4.- En qué grado se considera un elemento importante dentro de la empresa:

a) Bajo = 7.4 %      b) Medio = 62.9 %      c) Alto = 29.6 %

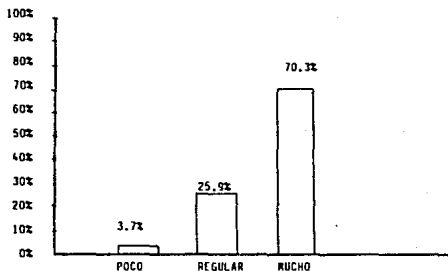


La mayoría de las personas se consideran elementos medianamente importantes dentro de la empresa, lo cual quiere decir que la institución no les ha hecho sentir la importancia que tienen cada uno de ellos y en su conjunto para lograr los objetivos institucionales.

Cuando a una persona no se le ha manifestado la importancia que tiene su trabajo dentro de la organización es más factible que trabaje menos, además es desmotivante y por lo mismo los individuos no pueden dar su máximo esfuerzo, esto puede generar conflictos como son el no colaborar con los demás para el logro de los objetivos establecidos.

5.- La tarea que realiza le gusta:

a) Poco = 3.7 %      b) Regular = 25.9 %      c) Mucho = 70.3 %

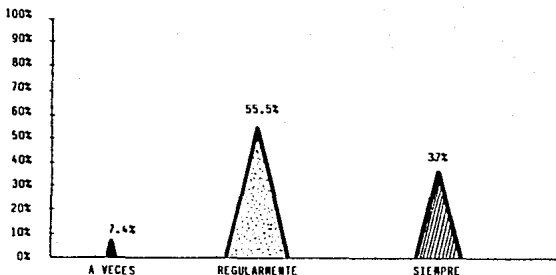


En su mayoría respondieron que les gusta mucho la tarea que realizan - factor de suma importancia para trabajar a gusto y lograr mejores resultados.

Cuando a una persona le agradan sus funciones y además está motivado y rodeado de un ambiente laboral favorable es fácil que trabaje con eficacia y eficiencia, sin embargo faltando alguno de estos u otros elementos se tornará difícil el logro de los objetivos Institucionales.

6.- Aprovecha al máximo sus habilidades:

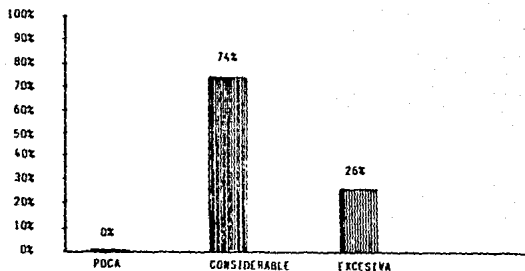
a) A veces = 7.4 %    b) Regularmente = 55.5 %    c) Siempre = 37 %



Como se puede observar sólo el 3.7 % la menor parte de las personas -- aprovechan al máximo sus habilidades siendo que les agrada su trabajo, ésto puede ser por falta de motivación, mala comunicación, conflictos disfuncionales que provocan un clima laboral tenso, ante esto casi nadie puede trabajar aprovechando al máximo sus habilidades, también puede ser que no reciban un salario que ellos consideren adecuado, o las prestaciones no les parecen suficientes, en fin hay una serie de factores que pudieron influir en esta respuesta y que se han venido canalizando a lo largo de este trabajo.

7. - Su carga de trabajo es :

a) Poca = 0 %    b) Considerable = 74 %    c) Excesiva = 25.9 %

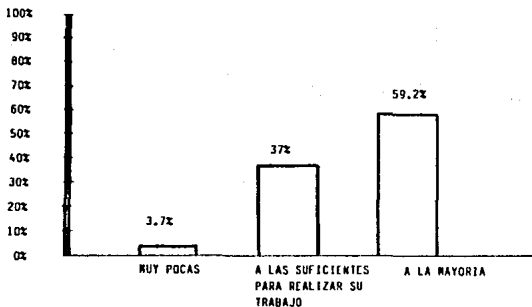


La carga de trabajo de la mayoría es considerable; y la minoría considera que es poca por lo que fluctúa entre considerable y excesiva.

Esto puede ser consecuencia de que las personas no aprovechan al máximo sus habilidades, cuando en una organización la mayoría de los individuos cree tener un trabajo de considerable a excesivo el clima laboral se torna difícil, tenso, la comunicación se puede ver afectada al igual que la colaboración pues nadie considera oportuno colaborar siendo que todos tienen suficiente trabajo.

8.- De las personas que laboran en esta Institución conoce:

- a) A muy pocas = 3.7 %    b) A las suficientes para realizar su trabajo = 37 %  
c) A la mayoría = 59.2 %

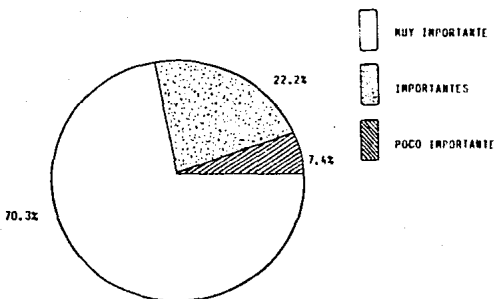


Como se puede observar el 59.2 % de la población conoce a la mayoría de la gente que labora en la organización.

Es importante conocer a las personas con las que uno trabaja pues esto facilita la comunicación y colaboración dentro de la institución, sin perder de vista otros elementos que deben existir para que se den estos procesos.

9.- Las relaciones de cooperación con sus compañeros de trabajo las considera:

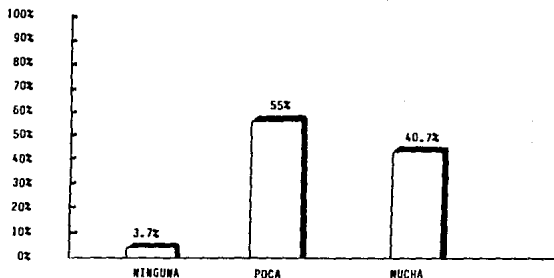
- a) Poco importantes = 7.4 %      b) Importantes = 22.2 %  
c) Muy importantes = 70.3 %



La mayoría de las personas consideran muy importantes las relaciones de cooperación con sus compañeros, ya se ha mencionado que éstas son fundamentales para que exista un clima laboral armónico.

10.- La colaboración que tiene con otros departamentos para lograr los - objetivos institucionales es:

a) Ninguna = 3.7 %      b) Poca = 55.5 %      c) Mucha = 40.7 %

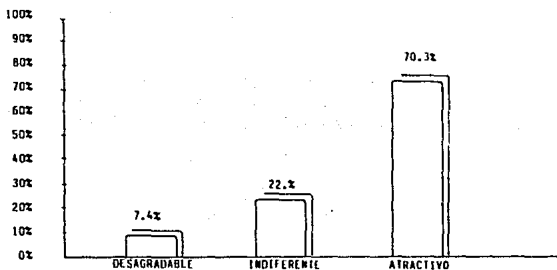


La mayoría de las personas colaboran poco con los otros departamentos - para lograr los objetivos institucionales.

Consideran que es importante colaborar, sin embargo no lo hacen; ésto se puede derivar de que no conocen los objetivos organizacionales, tienen una carga de trabajo de considerable a excesiva, y posiblemente creen no tener la capacidad para hacerlo, todo esto ocasiona conflictos en el clima laboral.

11.- El atender a las personas que van a solicitar sus servicios le parece:

a) Desagradable = 7,4 % b) Indiferente = 22,2 % c) Atractivo = 70,3 %



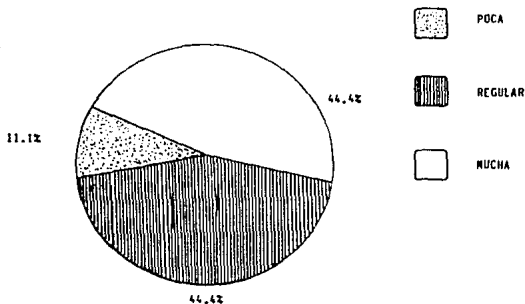
A la mayoría le parece atractivo el atender a las personas que van a solicitar sus servicios y a la menor parte de la gente le desagrada.

El personal tiene la disposición para realizar algunas actividades y lo consideran importante como es el caso de la colaboración y la atención al público, pero hay algo por lo que no lo hacen como a ellos les gustaría.



12.- La comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo la considera:

a) Poca = 11.1 %    b) Regular = 44.4 %    c) Mucha = 44.4 %

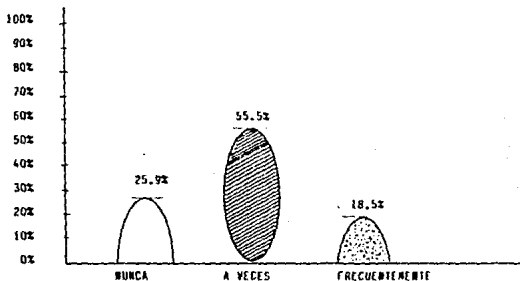


La comunicación que hay entre los compañeros de trabajo es regular y el mismo número de gentes respondió que ésta es mucha, siendo que por la importancia que ésta tiene en cualquier tipo de relación, la mayoría debió haber contestado que tenía mucha comunicación, el hecho de que esto no sea así es necesario tomarse en cuenta y buscar y analizar medidas o medios para lograr que llegue a existir una comunicación total entre las personas que laboran en la empresa ya que será una herramienta que les ayude a llevar a cabo su trabajo de una manera más fácil y rápida además de que el ambiente laboral será mejor cuanto más y mejor comunicación exista.

Cuando en una organización las personas están motivadas, tienen la capacidad para realizar sus funciones, existe colaboración y comunicación efectiva, los conflictos disfuncionales se pueden solucionar, el clima laboral es armónico y se logran los objetivos institucionales, cuando esto no existe como en este caso, es preciso buscar una solución.

13.- Conversa con su jefe otros temas que no estén relacionados con su trabajo:

a) Nunca = 25.9 %    b) A veces = 55.5 %    c) Frecuentemente = 18.5%



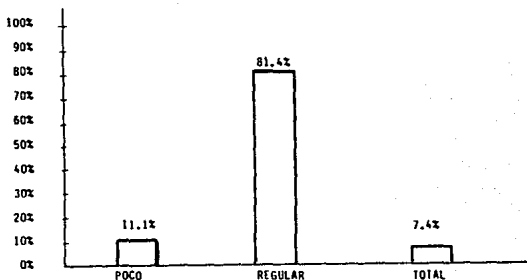
La comunicación informal que tienen las personas con su jefe es poca casi nula

Ya se vio que la comunicación en general que existe dentro de la organización está entre regular y mucha y la informal va de poca a nula, por lo que en sí el proceso no está bien.

La poca o mala comunicación puede ser causa de conflictos disfuncionales por lo que solucionando este problema se solucionarían los conflictos y se mejoraría el clima laboral.

14.- El conocimiento que tiene sobre las prestaciones que le ofrece la empresa es:

a) Poco = 11.1 %    b) Regular = 81.4 %    c) Total = 7.4 %

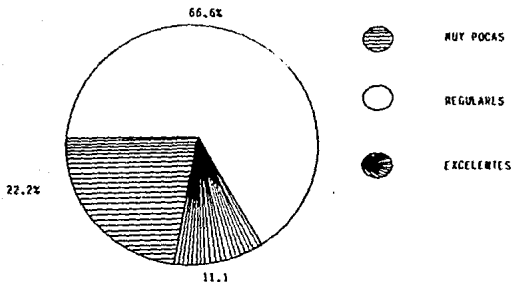


El conocimiento que tienen las personas respecto a las prestaciones que les ofrece la empresa es regular en su mayoría, y en su minoría total, esto es que la menor parte de la gente es la que las conoce y la mayor sólo de manera regular.

Cuando una persona entra a trabajar a una organización, una forma de motivarlo es dándole a conocer las prestaciones que van a tener sobre todo si son superiores a las de la ley y en esta empresa sólo el 7.4 % de la gente las conoce de manera total, por lo que esto influye en la motivación que tienen para realizar su trabajo, colaborar, etc.

15.- Estas prestaciones le parece que son:

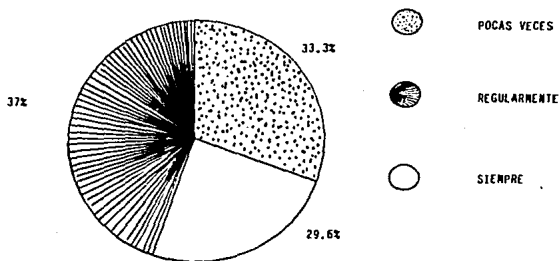
a) Muy pocas = 22.2 %    b) Regulares = 66.6 %    c) Excelentes = 11.1%



A la mayoría estas prestaciones les parece que son regulares y no excelentes, como ya se mencionó pueden ser fuente de motivación o igual causa de deserción, en un trabajador puede influir mucho unas excelentes prestaciones para que decida abandonar la organización e irse a otro donde se las ofrezcan, o al menos se las den a conocer.

16.- Está motivado para realizar su trabajo:

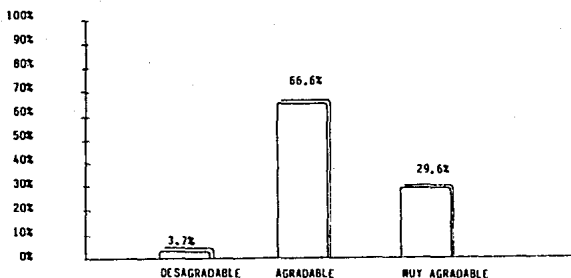
a) Pocas veces = 33.3 % b) Regularmente = 37 % c) siempre = 29.6%



Siendo la motivación un elemento fundamental para el desempeño de las funciones, y un clima laboral armónico, en CANACINTRA la mayor parte de la gente contestó estar motivado sólo regularmente y no siempre. Es preciso motivar a los trabajadores para evitar conflictos que puedan afectar el clima de trabajo, hay muchas maneras de hacerlo, a través de los sueldos y salarios, incentivos, prestaciones pero la más importante es la capacitación y desarrollo, donde se les haga comprender la importancia que tienen tanto ellos como su trabajo en la organización y de esta manera obtengan una motivación interiorizada, como resultado de ésta se solucionarán más fácil los conflictos y se mejorará el clima laboral.

17.- El ambiente de su trabajo lo considera:

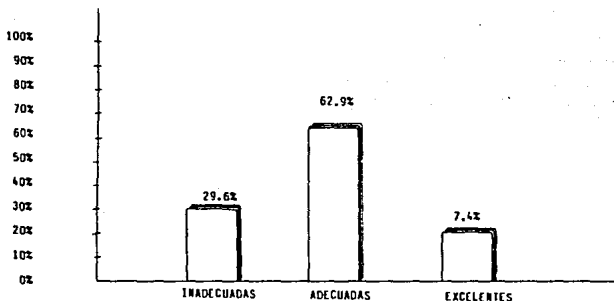
a) Desagradable = 3.7 % b) Agradable = 66.6 % c) Muy importante = 29.6 %



El ambiente de trabajo en su mayoría lo consideran agradable y en su minoría desagradable, lo ideal hubiera sido que lo consideraran muy agradable, pero la deficiente comunicación, las prestaciones y la poca motivación -- que hasta ahora se han analizado tienen que ver en que no se considere un ambiente muy agradable.

18.- Las condiciones físicas de su trabajo (iluminación, ventilación, seguridad, higiene, etc.) las considera:

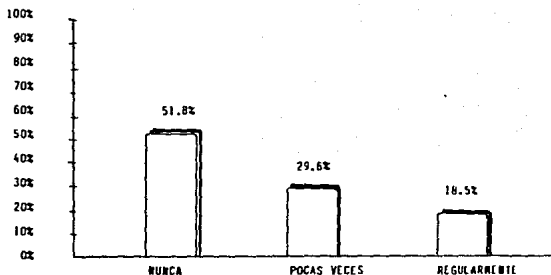
a) Inadecuadas = 29.6 % b) Adecuadas = 62.9 % c) Excelentes = 7.4 %



Como se puede observar la mayoría considera que las condiciones físicas de su trabajo son adecuadas, y la menor parte cree que son excelentes, éste puede ser un factor que influya en el rendimiento de las personas pues no es lo mismo trabajar en un lugar con condiciones físicas adecuadas o excelentes a un lugar donde son inadecuadas.

19.- Se le reconocen las actividades que realiza bien (con dinero, diplomas, u otro tipo de reconocimiento) :

a) Nunca = 51.8 % b) Pocas veces = 29.6 % c) Regularmente = 18.5 %



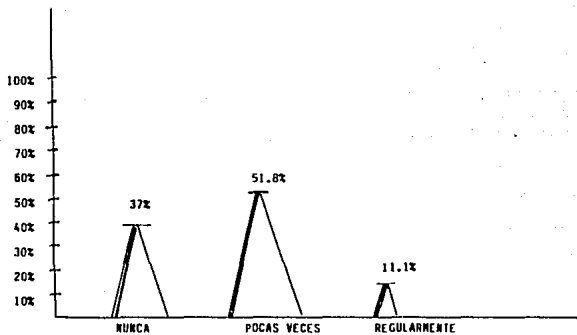
A la mayoría de las gentes nunca se les reconoce con dinero, diplomas u otro tipo de reconocimiento las actividades que realizan bien, y les siguen a los que se les reconocen pocas veces siendo la minoría quien contestó que regularmente.

Como se puede observar en CANACINTRA nunca se les incentiva a las personas cuando realizan bien su trabajo, este factor influye de manera importante en la motivación que tienen los trabajadores, en el hecho de que no siempre estén motivados para realizar su trabajo.



20.- Llega tarde más de una ocasión a la quincena:

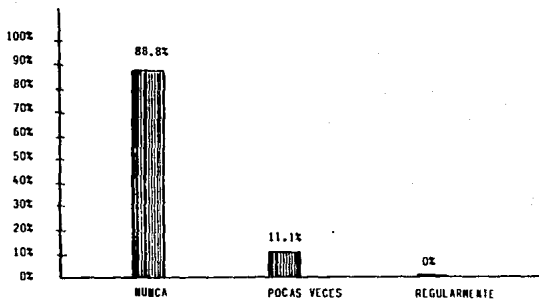
a) Nunca = 37 % b) Pocas veces = 51.8 % c) Regularmente = 11.1 %



La mayoría llega pocas veces tarde más de una ocasión a la quincena.

21.- Falta a trabajar más de una ocasión al mes:

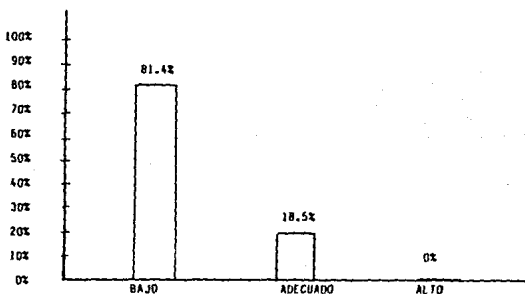
a) Nunca = 88.8 % b) Pocas veces = 11.1 % c) Regularmente = 0 %



Como observa el 88.8 % ésto es la mayoría dice nunca faltar a trabajar - más de una ocasión al mes. Los retardos y el ausentismo presentes son pocas situación que se debe aprovechar.

22.- El salario que recibe lo considera:

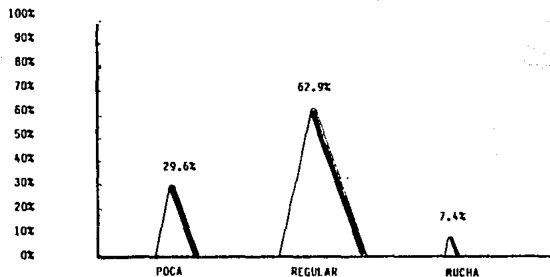
a) Bajo = 81.4 %    b) Adecuado = 18.5 %    c) Alto = 0 %



Un factor de gran importancia es que la mayoría consideran que el salario que reciben es bajo y la minoría o mejor dicho nadie, piensa que es alto, un salario bajo influye junto con las prestaciones y los incentivos en el grado en que están motivados los trabajadores y en el hecho de que la mayoría dure menos de un año trabajando en esta empresa. Además, desde luego influye en su sentir, en su actuar y por ende en el clima laboral de la organización.

23.- La oportunidad que tiene de crecimiento y desarrollo dentro de la Empresa es:

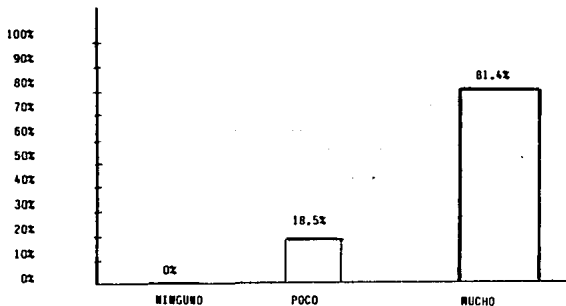
a) Poca = 29,6 % b) Regular = 62,9 % c) Mucha = 7,4 %



La oportunidad de crecimiento y desarrollo que tienen la mayor parte de las personas es regular y la minoría tiene mucha oportunidad como se ve es una menor parte la que considera que tiene mucha oportunidad de crecimiento y desarrollo, esto afecta a la persona e influye en su trabajo.

24.- El deseo por adquirir más habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar mejor su trabajo es:

a) Ninguno = 0 %    b) Poco = 18.5 %    c) Mucho = 81.4 %

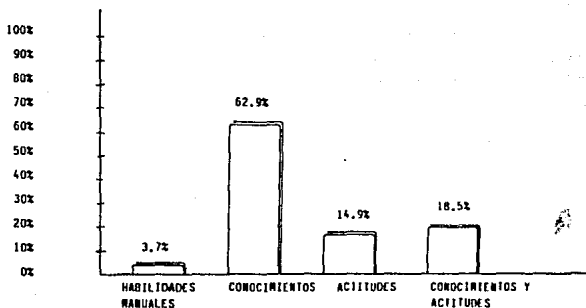


El deseo que tienen la mayoría de las personas por adquirir más habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar mejor su trabajo es mucho, - (ver gráfica 24) por lo que están dispuestos y tienen el deseo de superarse, aprender, cambiar sus actitudes con la finalidad de trabajar mejor, beneficiarse primero ellos mismos, a los que les rodean y por ende a la organización - donde trabaja. Si ellos tienen el deseo de capacitarse sólo hay que planear, diseñar, elegir los cursos adecuados que puedan ayudar a solucionar o prevenir determinadas situaciones, conflictos y por ende a mejorar el clima laboral.

25.- Los cursos que le gustaría tomar están enfocados a desarrollar:

a) Habilidades manuales = 3.7 %    b) Conocimientos = 62.9 %

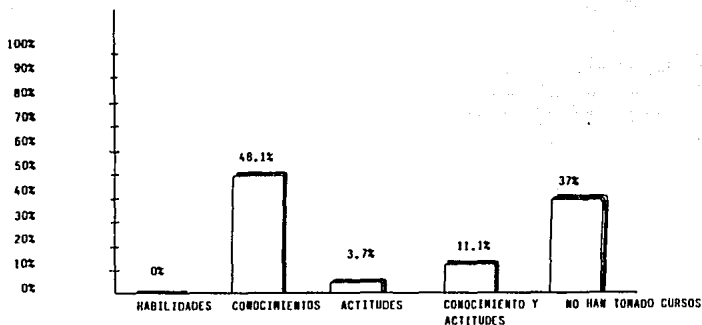
c) Actitudes = 14.8 %    d) Conocimientos y actitudes = 18.5 %



A la mayoría le gustaría tomar cursos que estén enfocados a desarrollar conocimientos y luego conocimientos y actitudes. Esto muestra que estarían dispuestos a tomar cursos de capacitación y desarrollo, desean mejorar su trabajo y ésto a su vez mejoraría el clima laboral.

26.- Los cursos de capacitación que ha recibido en los últimos 6 meses - han estado enfocados a desarrollar:

- a) Habilidades = 0 %    b) Conocimientos = 48.1 %  
c) Actitudes = 3.7 %    d) Conocimientos y actitudes = 11.1 %  
e) No han recibido capacitación = 37 %



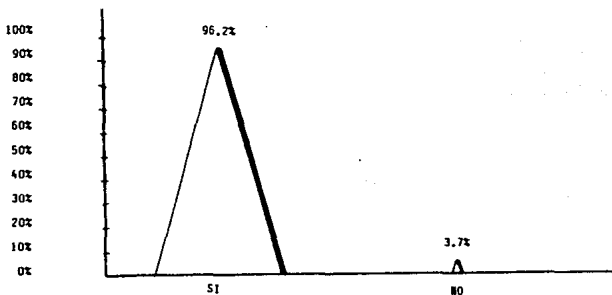
La mayoría de las personas en los últimos seis meses han recibido cursos que están enfocados a desarrollar conocimientos y otra gran parte no ha recibido capacitación en los últimos seis meses.

Siendo la capacitación un proceso tan importante es necesario recalcar el hecho de que una gran parte de la gente no ha recibido ningún curso de adiestramiento, capacitación o desarrollo, por lo que éstos podrían ser un instrumento adecuado en la solución de algunos puntos vistos hasta el momento, como la comunicación, incentivos, colaboración, que forman el clima laboral y por lo tanto al mejorar estos elementos se mejorará dicho clima.

27.- ¿Considera que a través de algunos cursos de capacitación se pueda mejorar el clima laboral?

a) Si = 96.2 %    b) No = 3.7 %

¿Cómo cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Una cuestión, la de mayor importancia en este trabajo es analizar si la capacitación puede ayudar a mejorar el clima laboral y la mayoría piensa que sí, al preguntarles que cuáles cursos, ellos proponen los siguientes:

Secretarías:

Oratoria  
Relaciones Humanas  
Actualización Secretarial  
Computación  
Nociones de Derecho  
Taquígrafa

Inducción para conocer reglamento de trabajo de la Institución y Estructura  
Personalidad Secretarial  
Atención al Público  
Inglés  
Contabilidad



**Asistentes:**

Computación	Liderazgo
Integración de equipos de trabajo	Atención y trato al público
Desarrollo Personal	Relaciones Humanas
Uso de herramientas modernas de comunicación	

**Subgerentes:**

Relaciones Humanas	Cursos de integración
Trato y atención al público	Trabajo en equipo
Trato al personal	

**Gerentes:**

Computación	Superación Personal
Trato y atención al público	Relaciones Públicas
Comunicación	Calidad en el trabajo

En conclusión de todo lo anterior se puede deducir que el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo pueden ayudar a elevar el clima laboral a través de la mejora de algunos elementos que lo conforman y que por lo analizado no son adecuados en la institución, como la comunicación, colaboración, motivación, incentivos, oportunidad de desarrollo, superación, de ahí que el programa se deba basar en estas necesidades.

## V.2 Programa de cursos de adiestramiento capacitación y desarrollo.

**OBJETIVO:** Ayudar a mejorar el clima laboral de la CANACINTRA solucionando a través de los cursos algunos problemas que se presentan en la empresa. Como mala colaboración, insuficiente comunicación, motivación y preparación.

### V.2.1 Presentación del programa.

Este programa fue diseñado con la finalidad de prevenir y/o solucionar algunos problemas que influyen en la armonía del clima laboral, los cursos se diseñaron con base en los resultados de un cuestionario aplicado en la CANACINTRA.

El programa contiene :

- cursos de adiestramiento con el objetivo de enseñar a las personas a que realicen mejor su trabajo, por lo mismo están dirigidos al personal de Intendencia y secretarías;
- cursos de capacitación con la finalidad de proporcionar conocimientos en un tema específico y de esta manera tengan la habilidad y el conocimiento para desempeñar mejor su trabajo y puedan formar parte de un clima laboral armónico; estos cursos están dirigidos a: personal de Intendencia, secretarías, asistentes, subgerentes y gerentes;

- **cursos de desarrollo:** el desarrollo como proceso que engloba al adiestramiento y capacitación es de gran importancia, ya que tiene como objetivo el cambio de actitudes en las personas; éste módulo de cursos es el más importante en el programa, pues para modificar el clima laboral en una institución las personas deben tener primero la habilidad y el conocimiento para lograr eficacia y eficiencia en su trabajo y como complemento tener las herramientas necesarias para modificar actitudes que afecten sus funciones, sus relaciones y por lo tanto el clima total de la empresa. Estos cursos están dirigidos a: secretarias, asistentes, subgerentes y gerentes.

Por esta razón el programa contiene cursos abarcando los tres procesos educativos: adiestramiento, capacitación y desarrollo.

V.2.2 PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO

	C U R S O	PERSONAL A QUIEN VA DIRIGIDO	DURACION
A D I E S T R A M I E N T O	Técnicas de ortografía y redacción	Secretarías	30 horas
	Técnicas de archivo secretarial	Secretarías	25 horas
	Adiestramiento para <u>lim</u> pieza empresarial	Personal de intendencia	6 horas
C A P A C I T A C I O N	La persona	Personal de intendencia y secretarías	10 horas
	Comunicación	Secretarías, asistentes, subgerentes y gerentes	25 horas
	Clima laboral	Secretarías, asistentes, subgerentes y gerentes	30 horas
D E S A R R O L L O	Motivación	Secretarías, asistentes, subgerentes y gerentes	25 horas
	Trabajo en equipo	Secretarías y asistentes	25 horas
	Trato y atención al público	Secretarías y asistentes	25 horas
	Relaciones Humanas	Subgerentes y gerentes	30 horas

V.2.3 Cursos de adiestramiento.

CURSO: TECNICAS DE ORTOGRAFIA Y REDACCION

DIRIGIDO A: SECRETARIAS

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso, las participantes conocerán las reglas fundamentales de ortografía y las características básicas para redactar correctamente los distintos documentos que manejan.

- TEMARIO:
- I. Acentuación ortográfica
    - I.1 Palabras agudas, graves y esdrújulas
  - II. Díptongos y Triptongos
    - II.1 Reglas para su uso
  - III. Reglas y Ejercicios ortográficos de las letras que más problema ofrecen
    - III.1 Uso de la v, b
    - III.2 Uso de la c, z
    - III.3 Uso de la j, g
  - IV. Reglas y ejercicios de la división silábica de las palabras
  - V. Reglas y ejercicios para el uso de mayúsculas
  - VI. Redacción
    - VI.1 Significado y aplicación en su trabajo
    - VI.2 Características
  - VII. Los diferentes tipos de documentos y su redacción
  - VIII. Signos de puntuación
    - VIII.1 Punto y aparte, punto y seguido, coma, dos puntos
  - IX. Ejercicios de redacción en forma intensiva.

DURACION: 30 horas.

**CURSO:** TECNICAS DE ARCHIVO SECRETARIAL  
**DIRIGIDO A:** SECRETARIAS  
**OBJETIVO GENERAL:** Al finalizar el curso, los participantes conocerán -  
diferentes sistemas de archivo y catalogación que  
beneficien la efectividad de su trabajo.

**TEMARIO:**

- I. Importancia de la técnica de archivo en las funciones de la secretaria
- II. Definición de archivo
- III. Funciones básicas del archivo
- IV. Documentos y expedientes
- V. Sistemas de archivo
  - V.1 Alfabético
  - V.2 Numérico
  - V.3 Cronológico
- VI. Procedimiento de archivo
- VII. Catalogación

**DURACION:** 15 horas.

**CURSO:** ADIESTRAMIENTO PARA LIMPIEZA EMPRESARIAL

**DIRIGIDO A :** PERSONAL DE INTENDENCIA

**OBJETIVO GENERAL:** Al finalizar el curso los participantes utilizarán adecuadamente las herramientas necesarias para la limpieza del lugar de trabajo.

**TEMARIO:** 1. Uso adecuado del material de limpieza

1.1 Escoba, trapeador, sacudidor

1.2 Productos de limpieza

II. Limpieza de vidrios

III. Uso de la aspiradora

IV. Técnicas de remodelación de muebles

IV.1 Barnizado

IV.2 Carpintería

V. Técnicas de acabados de interiores y exteriores

V.1 Pintura

**DURACION:** 6 horas.

**V.2.4 Cursos de capacitación.**

**CURSO:** LA PERSONA

**DIRIGIDO A:** Personal de intendencia y secretarías

**OBJETIVO GENERAL:** Al finalizar el curso los participantes conocerán lo que es una persona, sus facultades y valorarán - la importancia que tienen en la sociedad y en el - trabajo.

**TEMARIO:**

- I. Definición de persona
- II. Facultades del ser humano
  - II.1 Inteligencia y voluntad
- III. Individualidad del ser humano
  - III.1 Bien individual
- IV. El hombre como parte de una sociedad
  - IV.1 El bien común
  - IV.2 Reglas de urbanidad y cortesía

**DURACION:** 15 horas



**CURSO:** COMUNICACION

**DIRIGIDO A:** Secretarías, asistentes, subgerentes y gerentes.

**OBJETIVO GENERAL:** Al finalizar el curso los participantes conocerán - las características de una adecuada comunicación y los beneficios que tiene ésta en el desempeño de - su trabajo y en el clima laboral de la empresa.

- TEMARIO:**
- I. Definición de comunicación.
  - II. Elementos que forman el proceso de comunicación ,
  - III. Barreras de la comunicación ,
  - IV. Retroalimentación ,
  - V. Importancia de la buena comunicación en su trabajo.
  - VI. Beneficios de una buena comunicación en el clima laboral.

**DURACION:** 25 horas

**CURSO:** CLIMA LABORAL

**DIRIGIDO A:** Secretarías, asistentes, subgerentes y gerentes

**OBJETIVO GENERAL:** Al finalizar el curso los participantes conocerán las características que conforman el clima laboral de una organización y propondrá soluciones para mejorar el de su empresa.

- TEMARIO:**
- I. Definición del clima laboral
  - II. Importancia del clima laboral armónico en las organizaciones
  - III. Componentes del clima laboral
    - III.1 Motivación
    - III.2 Comunicación
    - III.3 Colaboración
    - III.4 Sistema de remuneración
    - III.5 Sistema de incentivos
  - IV. Clima organizacional y perfeccionamiento
  - V. Conclusión: sugerencias para mejorar el clima laboral de la empresa.

**DURACION:** 30 horas.

### V.2.5 Cursos de desarrollo.

<b>CURSO:</b>	<b>MOTIVACION</b>
<b>DIRIGIDO A:</b>	Secretarias, asistentes, subgerentes y gerentes
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>	Al finalizar el curso los participantes conocerán la importancia que tiene la motivación en el desempeño de su trabajo y la influencia de ésta en el clima laboral.
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>I. Definición de motivación</li><li>II. Principios básicos de la motivación</li><li>III. Tipos de motivación<ol style="list-style-type: none"><li>III.1 Motivación intrínseca</li><li>III.2 Motivación extrínseca<ol style="list-style-type: none"><li>III.2.1 Sistema de incentivos</li><li>III.2.2 Prestaciones</li></ol></li></ol></li><li>IV. El desempeño</li><li>V. La satisfacción</li><li>VI. Importancia de la motivación<ol style="list-style-type: none"><li>VI.1 En el desempeño de su trabajo</li><li>VI.2 Como componente del clima laboral de la empresa</li></ol></li><li>VII. Actitud de servicio</li></ol>
<b>DURACION:</b>	25 horas.

**CURSO:** TRABAJO EN EQUIPO

**DIRIGIDO A:** Secretarias, asistentes

**OBJETIVO GENERAL:** Al finalizar el curso, los participantes, valorarán la importancia del trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales y de un clima laboral armónico.

- TEMARIO:**
- I. El individuo en el grupo
  - II. Equipo de trabajo
  - III. Requerimientos para una colaboración productiva
  - IV. Ventajas del grupo y de la empresa cuando existe colaboración
  - V. La comunicación en las relaciones humanas dentro de un equipo de trabajo
  - VI. Diferencias observables entre trabajo en equipo - efectivo e inefectivo
  - VII. Influencia de un buen trabajo en equipo en el clima laboral de una empresa
  - VIII. Evaluación personal del trabajo en equipo que realizan los participantes
  - IX. Propuesta de soluciones que puedan mejorar el trabajo en equipo

**DURACION:** 25 horas.

**CURSO:** TRATO Y ATENCION AL PUBLICO

**DIRIGIDO A:** SECRETARIAS Y ASISTENTES

**OBJETIVO GENERAL:** Al finalizar el curso, los participantes valorarán la importancia de un adecuado trato y atención al público en el desempeño de su trabajo y en el clima laboral de la empresa.

- TEMARIO:**
- I. Desarrollo personal
  - II. Desarrollo profesional
    - II.1 Importancia de su puesto para el logro de los objetivos organizacionales
  - III. Relaciones públicas y Relaciones Humanas
  - IV. Qué espera el público de su trabajo
  - V. Qué espera la empresa de su trabajo
  - VI. Dificultades que implica la atención al público
  - VII. Responsabilidad personal, social e institucional de atender adecuadamente al público
  - VIII. Influencia del trato a la gente y atención al público en el desempeño de su trabajo y en el clima laboral de la empresa.
  - IX. El respeto a todo ser humano
    - IX.1 A su persona
    - IX.2 A sus compañeros de trabajo
    - IX.3 Al público en general

**DURACION:** 30 horas

- CURSO:** RELACIONES HUMANAS
- DIRIGIDO A:** SUBGERENTES Y GERENTES
- OBJETIVO GENERAL:** Al finalizar el curso, los participantes valorarán la importancia de las relaciones humanas en el desempeño de su trabajo y en el clima laboral de la empresa.
- TEMARIO:**
- I. Presentación del programa del curso
    - I.1 Dinámica de presentación
    - I.2 Dinámica de integración grupal
  - II. Objetivos de las Relaciones Humanas
  - III. Relaciones interpersonales e intergrupales
  - IV. Bases para lograr buenas relaciones humanas
    - IV.1 Respeto
    - IV.2 Comunicación
    - IV.3 Confianza
  - V. Bases para lograr buenas relaciones en el trabajo
    - V.1 Respeto
    - V.2 Comunicación
    - V.3 Colaboración
    - V.4 Autoridad sin autoritarismo
  - VI. Cómo podemos lograr de nuestro grupo de trabajo mejores resultados
  - VII. Importancia de las relaciones humanas en el trabajo
  - VIII. Las relaciones de trabajo como factor del clima laboral de la empresa

**DURACION:** 30 horas.

## C O N C L U S I O N E S

- 1.- La Pedagogía es una ciencia que tiene como objeto la educación total e integral del individuo, la educación es un proceso permanente, la persona puede educarse a lo largo de toda su vida. La Pedagogía entonces, tiende a perfeccionar a las personas a través del proceso -- educativo.
- 2.- El adiestramiento, la capacitación y el desarrollo son procesos educativos, utilizan la enseñanza-aprendizaje para desarrollar o transmitir al ser humano, habilidades, destrezas, conocimientos, hábitos, actitudes; y buscan la mejora del individuo en primera instancia tanto personal como profesionalmente.
- 3.- En el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo se utilizan los 3 elementos del proceso enseñanza-aprendizaje:

**El maestro:** son los instructores que los imparten.

Lo que se enseña: va a depender del proceso, en el adiestramiento son habilidades, destrezas; en la capacitación son conocimientos de un tema específico; y en el desarrollo con hábitos, actitudes y lo complementario para una educación integral.

**Los alumnos:** son las personas que toman los cursos en este caso dependiendo del curso son personal de Intendencia, secretarías, asistentes, subgerentes y gerentes.

- 4.- El adiestramiento por ser desarrollo de habilidades, destrezas, generalmente se les da a las personas que manejan alguna maquinaria o herramienta, como obreros, personal de intendencia, secretarias. También puede ser tomado por cualquier persona que necesite desarrollar alguna habilidad.
- 5.- La capacitación generalmente va dirigida a personas que ocupan mandos intermedios, sin embargo puede tomar capacitación cualquier persona que necesite adquirir conocimientos sobre algún tema específico.
- 6.- El desarrollo generalmente se imparte a los que ocupan los niveles jerárquicos más altos en una institución; ejecutivos, directivos, gerentes; a pesar de ello por tratarse del desarrollo de hábitos, actitudes, todas las personas que lo requieran lo pueden tomar.
- 7.- Por esta razón en el programa se incluyen en los cursos de adiestramiento sólo personal de intendencia y secretarias, en los de capacitación a todo el personal e igualmente en los de desarrollo, en donde sólo hay uno que es para gerentes y subgerentes por su contenido.
- 8.- El entrenamiento, esto es el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo son procesos claves para el crecimiento de los individuos que forman parte de una organización, así, como de la misma organización y de la sociedad.



- 9.- De los tres procesos antes mencionados el desarrollo es el que tiene como finalidad la educación integral del individuo; el adiestramiento sólo se refiere al desarrollo de habilidades, destrezas; la capacitación a la transmisión de conocimientos, y el desarrollo a la formación de hábitos, actitudes en el ser, requiere de un previo adiestramiento y capacitación es por esto que el desarrollo aquí se toma como un proceso global que incluye al adiestramiento y la capacitación y tiende al perfeccionamiento del ser humano.
- 10.- Dentro de una empresa hay diferentes tipos de elementos pero el humano es el más importante ya que gracias a sus facultades, inteligencia y voluntad trabaja y hace posible que se realicen los objetivos institucionales.
- 11.- Para que el individuo pueda desempeñar adecuadamente sus funciones es necesario que reine un clima laboral agradable dentro de la empresa.
- 12.- El clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción.
- 13.- El clima laboral está formado por el sentir de cada individuo respecto a ciertos aspectos de la organización, si se logra que el sentir sea satisfactorio, el clima puede ser satisfactorio también, un medio para lograrlo es que la persona sepa desempeñar con éxito sus funciones,

que sienta que progresa, esto puede ser a través de cursos de -  
adestramiento, capacitación y desarrollo.

- 14.- El clima tiene una continuidad pero no es totalmente permanente, -- por lo que puede cambiar con una intervención particular, en este caso la intervención elegida fue el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo a través de cursos que fueron diseñados con base en las características del clima laboral de la CANACINTRA y que eran causa de conflicto, algunas son: deficiente comunicación, poca colaboración y motivación.
- 15.- Existen microclimas dentro de una empresa, esto es los climas que predominan en cada departamento, el clima global es el resultado de los microclimas que la componen; para que el diagnóstico diera resultados del clima global se aplicó a personas de departamentos diferentes.
- 16.- Se analizó si la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo pueden ayudar a solucionar los conflictos derivados del clima laboral, - aquí hay que decir que no todos los conflictos se deben solucionar pues existen algunos que motivan a las personas a trabajar; hay que darles solución a los que impiden que se lleve a cabo los objetivos - organizacionales.
- 17.- Algunos de los conflictos disfuncionales que afectan el desempeño de las personas en una institución y por lo tanto el progreso de la mis

ma son: mala comunicación, poca colaboración, motivación, sistema de sueldos y salarios, pocos incentivos y prestaciones.

- 18.- Con base en los resultados del cuestionario y a través del programa presentado se tratan de solucionar principalmente los conflictos de comunicación, colaboración y motivación.
- 19.- La colaboración es muy importante dentro de una empresa, si no existe es difícil lograr los objetivos organizacionales y el clima se torna desagradable, tenso; en CANACINTRA la consideran importante pero no la llevan a cabo, por esta razón se diseñó un Curso de trabajo en equipo para ayudar a controlar y solucionar este conflicto el cual se torna más difícil en las secretarías y en los asistentes, de ahí que fuera dirigido a ellos únicamente.
- 20.- La comunicación entre las personas que laboran en una empresa es de vital importancia para el buen desempeño de su trabajo, para las relaciones humanas dentro de la misma y por ende para que el clima laboral sea armónico; esta cuestión es conocida por mucha gente sin embargo no saben cómo lograr una comunicación efectiva, por esta razón se incluye en el programa un Curso de comunicación.
- 21.- La motivación que tienen los individuos para realizar su trabajo, es fundamental, debe existir algo que los impulse a querer hacer las cosas por beneficio propio y de la organización, esta motivación debe ser intrínseca más que extrínseca, para lograrlo se diseñó un

Curso en donde se les explica la importancia de ésta en el desempeño de su trabajo y como componente del clima laboral.

- 22.- El clima laboral está formado, entre otras cosas por el sentir de las personas respecto a ciertos aspectos de la organización, la forma en que perciben las cosas puede cambiar si los directivos muestran interés en que su personal se actualice para el mejor desempeño de su trabajo, o bien en que cambie ciertas actitudes no sólo a través de una pequeña o extensa conversación con su jefe, sino por medio de cursos que pueda tomar, por esta razón para actualizar a las personas se presentan los programas de adiestramiento para personal de intendencia y secretarias, y para cambiar de actitud además de los ya mencionados se diseñó el de trato y atención al público.
- 23.- En CANACINTRA existe un alto índice de rotación de personal debido, además de los conflictos ya mencionados a que no hay incentivos, el salario es bajo, no se les motiva y gran parte del personal no recibe cursos de adiestramiento, capacitación o desarrollo.
- 24.- La rotación de personal es un impedimento para que se pueda lograr un clima laboral armónico, pues la gente cambia constantemente y no se puede llevar a cabo una buena comunicación y colaboración. Un medio para hacer sentir satisfechas a las personas y bajar el índice de rotación es el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo.

- 25.- Existen dos elementos importantes que debe tener una persona: capacidad y colaboración. A través de cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo se puede lograr que el Individuo los utilice adecuadamente para el mejor desempeño de sus funciones, el cual influye positivamente en el clima laboral; al mejorar el trabajo se pueden ir mejorando las relaciones y por lo tanto el ambiente.

Los procesos educativos que se llevan a cabo en una empresa son: adiestramiento, capacitación y desarrollo, cada una con un objetivo específico, el adiestramiento el desarrollo de habilidades, destrezas; la capacitación, la transmisión de conocimientos y el desarrollo la formación de hábitos, actitudes, una educación integral.

Dentro de una organización el elemento humano es el más importante debido a la dignidad que como persona le corresponde, sin embargo para que pueda realizar bien sus funciones es necesario que exista un clima laboral favorable, agradable, armónico; ésta situación es un poco difícil pues siempre existen conflictos disfuncionales que se deben solucionar, un instrumento adecuado para la solución de esos conflictos es el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo.

En una institución hay algunos factores que son importantes que existan para que el individuo se sienta bien, satisfecho y con deseos de trabajar; estos factores componen el clima laboral y son: condiciones físicas del trabajo adecuadas, sistema de sueldos y salarios justo de acuerdo a las funciones que realizan los individuos, sistema de incentivos para motivarlos cuando

hacen un buen trabajo, buena comunicación formal e informal, colaboración entre las diferentes áreas, motivación para que los trabajadores quieran realizar sus funciones; todos estos factores cuando existen y son adecuados ayudan a satisfacer las necesidades individuales y por lo tanto también a lograr los objetivos organizacionales, cuando no los hay o no son los convenientes surgen una serie de conflictos funcionales y disfuncionales, los primeros no es necesario solucionarlos pues pueden ser fuente de motivación para el trabajo, como la competencia en un nivel adecuado; los segundos es necesario evitarlos, solucionarlos. Los procesos que se analizan como instrumento para solucionarlos son el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo.

El Título de la Tesis menciona sólo a la capacitación como posible instrumento, esto es debido a que muchas veces se maneja este concepto indistintamente para referirse al adiestramiento, capacitación o desarrollo, una vez analizados los tres procesos y la diferencia que existe entre cada uno, fue preferible enunciarlos debidamente a lo largo de todo el trabajo.

A veces cuando existen problemas en la organización no se resuelven oportunamente debido a que se desconocen o a que los directivos presentan una actitud cerrada, siendo el entrenamiento un medio para resolverlos, primero se debe cambiar la actitud de los directivos para que quieran y acepten los procesos de adiestramiento, capacitación y desarrollo como posible solución.

CANACINTRA por ser una empresa de servicio requiere dar una buena imagen y para darla primero hay que tenerla. Si el individuo se siente seguro de lo que realiza está motivado y se considera importante dentro de la em-

presa, trabaja mejor y dá su máximo esfuerzo, un medio para lograr lo anterior es que sepa que tiene las habilidades, conocimientos, actitudes y personalidad adecuada que lo llevará al éxito, para ello es necesario impartirle una adecuada capacitación, adiestramiento y desarrollo, con base en un diagnóstico de necesidades y sin perder de vista las características de las personas a quienes van dirigidos.

La CANACINTRA no imparte una capacitación necesaria a sus empleados - cualitativa y cuantitativamente hablando; y el clima laboral global no es armónico, por lo que el entrenamiento podría ser el medio para mejorar el ambiente de trabajo.

De esta manera es como en este trabajo se presenta el diseño de un programa de cursos que tiene como objetivo ayudar a solucionar los conflictos derivados del clima laboral, estos cursos son de adiestramiento, capacitación y desarrollo, con la finalidad de que sean de utilidad para la Cámara Nacional de la Industria de Transformación.

LISTA DE ERRATAS

- Página 9 párrafo 2 dice pasados debe decir antepasados.
- Página 9 último párrafo dice dice debe decir define a.
- Página 10 último párrafo dice tomar debe decir tomarse.
- Página 12 primer párrafo dice modificación debe decir modifican.
- Página 23 penúltimo párrafo dice ahí está que debe decir ahí que.
- Página 24 párrafos 2 y 3 dice aprendidas debe decir aprendidas.
- Página 26 párrafo 2 dice orientado debe decir orientando.
- Página 28 párrafo 2 dice asimila a su debe decir asimila su.
- Página 30 penúltimo párrafo dice debieran debe decir debieron.
- Página 61 párrafo 3 dice integra al debe decir integra el.
- Página 73 penúltimo párrafo dice García Valdivia debe decir Guzmán Valdivia.
- Página 75 primer párrafo dice planteado debe decir planeado.
- Página 76 párrafo 3 dice miedo debe decir medio.
- Página 89 primer párrafo se encuentra duplicado, ya que aparece en el último párrafo de la página anterior.
- Página 102 primer párrafo dice aporte debe decir aporta.
- Página 114 párrafo 2 dice condiciones debe decir relaciones.
- Página 117 último párrafo dice preverlos y preveer debe decir preverlos y prever.
- Página 120 último párrafo dice los siguientes debe decir lo siguiente.
- Página 152 primer párrafo dice facilitará por lo tanto debe decir, facilitara por lo tanto.
- Página 153 pregunta 5 dice b) Mediano c) Alto debe decir b)Regular c) Mucho.
- Página 154 pregunta 8 dice a) Muy poca debe decir a) Muy pocas.
- Página 168 último párrafo dice no dan debe decir nos dan.
- Página 172 último párrafo dice canalizando debe decir analizando.
- Página 178 penúltimo párrafo dice cuanta debe decir cuanto.
- Página 181 último párrafo dice a otro debe decir a otra.
- Página 183 primer párrafo dice c)Muy importante debe decir c)Muy agradable.
- Página 187 último párrafo dice como observa debe decir como se observa
- Página 190 último párrafo dice (ver gráfica 24) omitirlo.
- Página 208 penúltimo párrafo dice con hábitos debe decir son hábitos.



## BIBLIOGRAFIA

1. **ARIAS GALICIA, Fernando**  
Administración de Recursos Humanos  
México, Ed. Trillas  
1980, 252 p.
2. **BRUNET, Luc**  
El Clima de Trabajo en las Organizaciones  
México, Ed. Trillas  
1987, 121 p.
3. **FRENCH, Wendell L.**  
Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos  
México, Ed. Limusa  
1983, 656 p.
4. **LARROYO, Francisco**  
La Ciencia de la Educación  
México, Ed. Porrúa, S. A.  
1974, 614 p.
5. **MC GEHEE, William**  
Capacitación Adiestramiento y Formación Profesional  
México, Ed. Limusa  
1986, 336 p.

## BIBLIOGRAFIA

1. **ARIAS GALICIA, Fernando**  
Administración de Recursos Humanos  
México, Ed. Trillas  
1980, 252 p.
2. **BRUNET, Luc**  
El Clima de Trabajo en las Organizaciones  
México, Ed. Trillas  
1987, 121 p.
3. **FRENCH, Wendell L.**  
Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos  
México, Ed. Limusa  
1983, 656 p.
4. **LARROYO, Francisco**  
La Ciencia de la Educación  
México, Ed. Porrúa, S. A.  
1974, 614 p.
5. **MC GEHEE, William**  
Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional  
México, Ed. Limusa  
1986, 336 p.

6. **NERICI, Imideo G.**  
Hacia una Didáctica General y Dinámica  
Buenos Aires, Ed. Kapelusz  
1984, 541 p.
  
7. **SILICEO, Alfonso**  
Capacitación y Desarrollo de Personal  
México, Ed. Limusa  
1986, 152 p.
  
8. **STRAUSS, George**  
Personal: Problemas Humanos de la Administración  
Englewood Cliffs, Ed. Prentice Hall International  
1985, 619 p.
  
9. **REYES PONCE, Agustín**  
Administración de Personal 1a. parte  
México, Ed. Limusa  
1979, 245 p.
  
- 10.- **VILLALPANDO, José Manuel**  
Didáctica  
México, Ed. Porrúa, S. A.  
1970, 206 p.

Complementaria:

11. **ALCANTARA GARCIA, Pedro de**  
Tratado de Pedagogía  
Madrid, Ed. Saturnino Calleja, S. A.  
392 p.
  
12. **BECKHARD, Richard**  
Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos  
Bogotá, Ed. Fondo Educativo Interamericano  
1973, 140 p.
  
13. **CALDERON CORDOVA, Hugo**  
Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal  
México, Ed. Limusa  
1988, 129 p.
  
14. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
México, Ed. Porrúa, S. A.  
1983, 126 p.
  
15. **DEBESSE, M., et al**  
Introducción a la Pedagogía  
Buenos Aires, Ed. Nova  
138 p.

16. Departamento de Planes y Programas Específicos  
Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación  
y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa  
México, STyPS  
1979, 150 p.
17. FERRER PEREZ, Luis  
Tópicos para Instructores de Empresas  
México, Ed. C.E.C.S.A.  
1981, 257 p.
18. GAGO HUGUET, Antonio  
Modelos de Sistematización del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje  
México, Ed. Trillas  
1985, 80 p.
19. GARCIA HOZ, Víctor  
Principios de Pedagogía Sistemática  
Madrid, Ed. Rialp, S. A.  
1981, 694 p.
20. GARCIA HOZ, Víctor  
Calidad de Educación Trabajo y Libertad  
Madrid España, Ed. DOSSAT  
1982, 124 p.

21. **GARDNER, Burleigh B., et al**  
Relaciones Humanas en la Empresa  
Madrid, Ed. Rialp, S. A.  
1976, 441 p.
22. **GONZALEZ DE LA ROSA, Jesús**  
Diseño de una Metodología para Evaluar el Impacto de la  
Capacitación en la Empresa  
México,  
1982, 134 p.
23. **GUZMAN VALDIVIA, Isaac**  
Reflexiones sobre la Administración  
México, Ed. Limusa  
1974, 96 p.
25. **HERNANDEZ RUIZ, Santiago**  
Metodología General de la Enseñanza  
Tomo I  
México, Ed. TEHA  
1949, 340 p.
26. **HAMMONDS, Carsie**  
El Proceso Enseñanza-Aprendizaje  
México, Ed. Herrero  
1978, 324 p.

27. **KELLY, W. A.**  
Psicología de la Educación  
Madrid, España, Ed. Morata  
1982, 684 p.
28. **Ley Federal del Trabajo**
29. **MATTOS, Luis A.**  
Compendio de Didáctica General  
Argentina, Ed. Kapelusz  
1984, 200 p.
30. **MELLO CARVALHO, Irene**  
El Proceso Didáctico  
Argentina, Ed. Kapelusz  
1978, 316 p.
31. **REYES PONCE, Agustín**  
Administración de Empresas  
México, Ed. Limusa  
1986, 392 p.
32. **ROBBINS, Stephen**  
Comportamiento Organizacional  
México, Ed. Prentice Hall  
1986, 566 p.

33. **TITONE, Renzo**  
Metodología Didáctica  
Madrid, Ed. Rialp, S. A.  
1981, 707 p.
34. **VILLARREAL CANSECO, Tomás**  
Didáctica General  
México, Ed. Oasis  
1981, 398 p.
35. **YODER, Dale**  
Manejo de Personal y Relaciones Industriales  
México, Ed. C.E.C.S.A.  
1979, 805 p.