

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR
ACUERDO No. 3219-25 CON FECHA 13 VI 1997
DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MÉXICO

CALIDAD DE VIDA LABORAL, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS, PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA
ADRIANA SÁNCHEZ TORRES

MEXICO, D.F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR
ACUERDO No. 3219-25 CON FECHA 13 VI 1997
DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MÉXICO

CALIDAD DE VIDA LABORAL, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS, PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA
ADRIANA SÁNCHEZ TORRES

ASESOR DE TESIS
MTRA. LUZ MARIA AGUILAR RÁMIREZ
CEDULA PROFESIONAL No.1407406

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por darme la vida y por llenarme de bendiciones.

A mi papá, gracias por que sin tu esfuerzo no podría estar aquí, además por transmitirme tu sabiduría, te amo.

A mi mamá, comparto este esfuerzo contigo, gracias por tu paciencia, apoyo e impulsarme a ser mejor cada día, te amo.

A mi hermanita Andrea, además de mi cómplice eres un gran apoyo en mi vida, sigue adelante.

A mi mami Chabe porque cada logro también es tuyo, admiro tu fortaleza, te adoro.

A mis tíos, Fernando, Lourdes, Rosita, Gloria, Mary, Carlos y Rene por su cariño y por ser una imagen de superación para mi.

A mis primos Hayde, Celene, Karla, Ricardo, Renata, Lourdes, Adalberto, Julio y Feris, por su cariño y ser un gran ejemplo a seguir.

A mis amigas Diana y Evelin por su incondicional amistad, por compartir conmigo tantos momentos especiales.

A mi asesora Luz María Aguilar, gracias por guiarme, por compartir sus conocimientos y permitirme soñar y crecer.

A Mario por acompañarme en este viaje y tu apoyo incondicional.

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación aborda como tema central a la calidad de vida laboral y pretende dar respuesta sí a través de un programa de capacitación se puede desarrollar en el trabajador de A movil la calidad de vida laboral. El proceso de investigación es cualitativo, por ello la primera parte de la investigación se elaborará un marco teórico del Comportamiento humano, la Capacitación y la Calidad por medio de fuentes como libros, revistas especializadas, consulta en Internet. La segunda parte de la investigación consiste en la propuesta, la creación de un programa de capacitación dirigido a la calidad de vida laboral.

Posteriormente se dará paso al desarrollo del programa en una empresa de Servicios, dirigido a 10 empleados del departamento de Recursos Humanos. Finalmente se obtuvo un programa de capacitación con los elementos necesario para el desarrollo de la calidad laboral en los empleados.

INDICE

INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO 1 EL COMPORTAMIENTO HUMANO	
1.1 El comportamiento humano	2
1.2 Comportamiento Organizacional	6
1.3 Los sistemas sociales y la Cultura Organizacional	20
1. 4 Conducta Individual e Interpersonal	24
1.4.1 Actitudes	24
CAPÍTULO 2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
2.1 Antecedentes de la Capacitación	29
2.2 Definición de la Capacitación	32
2.3 Capacitación en México	37
2.4 Proceso de la Capacitación	43
2.5 Desarrollo de la Capacitación	47
2.6 Desafíos de la Capacitación	56
CAPÍTULO 3 CALIDAD	
3.1 Surgimiento de la Calidad	62
3.2 Evolución del enfoque de Calidad	65
3.3 Maestros de la Calidad	72
3.4 Desarrollo de una Cultura de Calidad	75
3.5 Calidad de vida en el trabajo	80

CAPÍTULO 4 PROPUESTA	
4.1 Antecedentes A movil	87
4.2 Capacitación A movil	87
4.3 Programa de Capacitación	88
CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	98

INTRODUCCION

A lo largo de la historia ha existido el interés por estudiar la conducta humana y tratar de dar respuesta a cuestionamientos alrededor de nuestro comportamiento. Sin embargo los últimos años se han centrado por conocer más acerca del comportamiento organizacional: comportamiento humano en el trabajo, se presenta un gran proceso por conocer todos los fenómenos y sus sistemas que incluye la filosofía, valores, visión, misión y metas expresas o implícitas de la organización; la calidad de su liderazgo, comunicación, dinámica de grupo; la naturaleza de las organizaciones formales e informales, y la influencia del ambiente social.

Una obligación social que muchas organizaciones han adoptado es mejorar la calidad de vida laboral para sus empleados, es decir, crear las condiciones favorables o desfavorables del ambiente laboral para el personal.

La calidad de vida laboral se desarrolla a partir de otorgar una vida creativa, abarcando todos los factores vitales tales como: el trabajo, la cultura, la religión, el deporte y el tiempo libre, entre otros. Sin dejar de obtener un estándar económico mínimo. De esta manera se produce un ambiente de trabajo más humano. Trata de descubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades. La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. No debe presionar excesivamente a los empleados. No debe perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. Finalmente, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre. Esto es, el trabajo debe contribuir al progreso de toda la sociedad.

El presente trabajo pretende mostrar la importancia del estudio del comportamiento humano en las organizaciones. Con esta investigación se podrán identificar los beneficios de la capacitación como una herramienta para desarrollar la calidad de vida laboral en los empleados.

Se busca aportar datos en el estudio de la calidad de vida laboral en las organizaciones. Como objetivo es proponer un programa de capacitación para desarrollar la calidad de vida laboral en el trabajador en una empresa de servicios. Así como identificar las características de la Calidad de Vida Laboral, desarrollar los componentes de la Calidad de Vida Laboral, el diseño de un programa que permita el desarrollo de la Calidad de Vida Laboral y por último dejar la propuesta para su aplicación en el área de Recursos Humanos.

Con esta investigación se podrán identificar los beneficios de la capacitación como una herramienta para desarrollar la calidad de vida laboral en los empleados. Se busca aportar datos en el estudio de la calidad de vida laboral en las organizaciones. Se pretende crear un programa de capacitación con los elementos básicos de la calidad de vida en el trabajo y así mostrar los beneficios de su implementación en las empresas.

En este trabajo se busca dar a conocer una alternativa para obtener productividad en los empleados por medio de crear un ambiente que aliente a mejorar sus habilidades. Este aporte permitirá apoyar a los trabajadores, así como a sus dirigentes y sobre todo a las áreas encargadas de la capacitación dentro de la organización, así como para psicólogos, administradores, pedagogos y capacitadores encargados de

implementar nuevos programas para el desarrollo del personal. Además este proyecto ayudará a resolver una de las incógnitas para los empresarios que buscan aumentar productividad y eficiencia en sus empleados, sin perder de vista las expectativas personales de sus empleados. De esta manera se concibe a la calidad de vida laboral como una herramienta necesaria para desarrollar dentro de todas las organizaciones.

Además se busca aportar la importancia de la calidad de vida laboral en las empresas, así dar paso a corrientes que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas. Y como el trabajo representa una fuente fundamental de la calidad de vida y elemento esencial para obtener bienestar en el hombre. Conocer los elementos que integran un programa de capacitación dirigido a mejorar la calidad de vida, que comprende algunos aspectos del trabajo en equipo, comunicación, estrés, motivación, entre otros.

De esta manera el presente trabajo, se compone de cuatro capítulos; en donde el primero tratará de las características del comportamiento humano, el comportamiento organizacional y los sistemas sociales y los fenómenos conductuales individuales e interpersonales.

El segundo capítulo se retoma a la capacitación, características, marco histórico en México, metodología y procedimiento así como su desarrollo en los últimos años.

El tercer capítulo se centra en la calidad, evolución su enfoque, sus principales exponentes y calidad de vida laboral.

En el capítulo Cuarto se presenta la propuesta de capacitación

Como parte final de este trabajo se presentarán una serie de consideraciones personales.

HUMANO

CAPITULO 1 EL COMPORTAMIENTO

1.1. El comportamiento humano

Desde épocas antiguas se ha mostrado un gran interés por saber más acerca del comportamiento humano, tratando de dar respuesta a preguntas importantes o simplemente para contribuir al desarrollo de nuevas teorías sobre la conducta. Actualmente las investigaciones acerca del comportamiento tienen repercusión en distintas áreas, ciencias, ramas y hasta instituciones, como la NASA que buscan saber como reaccionarían los astronautas en el espacio; en la política, desean identificar las opiniones del público o los mercadólogos que les inquieta la respuesta de los consumidores frente a nuevos proyectos, por mencionar algunos, sin dejar de lado a los psicólogos quienes buscan entender el comportamiento humano, la conducta además de los procesos mentales.

El comportamiento abarca todo lo que un organismo hace, así como cualquier interacción entre un organismo y su ambiente. Guillén (2003) hace una distinción entre comportamiento innato, madurativo y aprendido.

Entendiendo como *Comportamiento Innato* aquel que viene determinado por la herencia genética, es decir los reflejos que recorren nuestro cuerpo como el pupilar, patelar, etc. *Comportamiento Madurativo* éste no lo sabemos hacer cuando nacemos pero tampoco necesitamos aprenderlo; un ejemplo claro sería el control de esfínteres o el andar y el

Comportamiento Aprendido en el que intervine un entrenamiento previo para poder ejecutarlo.

Para entender el comportamiento debemos considerar el Modelo Humano, el cual plantea “al hombre como un ser total, integral e indisoluble, como una unidad biopsicosociocultural (Espinosa, 2000,p.)”.

Es decir la conducta se encuentra determinada por *procesos biológicos*, que son la base de nuestros pensamientos, sentimientos y acciones. El organismo humano posee dos sistemas que se encargan de coordinar e integrar la conducta: el sistema nervioso y el sistema endócrino. El Sistema Nervioso se encuentra estructurado por el cerebro, médula espinal y red de células nerviosas que transmiten mensajes por todo el cuerpo. Otro sistema de comunicación es el Sistema Endócrino, constituido por glándulas endócrinas que producen hormonas, sustancia que regula procesos como el metabolismo, el crecimiento y desarrollo sexual, además participa en el control de la vida emocional, por ello su importancia en el estudio del comportamiento (Morris, 2001).

Sin embargo a raíz de nuevas investigaciones existe otro factor determinante, el de la herencia, en específico, las influencias genéticas, ya que los genes influyen en el funcionamiento del sistema nervioso, endócrino, etc., lo que a su vez repercute en la conducta humana. Por un lado hablamos de todo aquello que heredamos como especie, es decir, lo que todos los seres humanos tenemos en común; y en segundo lo que distingue a una persona de la otra, las combinaciones específicas y únicas

de cada gen heredado. (Craig, 2001). El impacto de los genes en el comportamiento representa un tema de discusión sin embargo no puede dejarse de lado su aportación para el estudio de la conducta.

Sin embargo no toda conducta es necesariamente muscular o motora o en función de estímulos; también existe la expresión de la conducta del individuo como resultado del contexto *sociocultural* donde se desenvuelve. Por ello la interacción con otros nos permite relacionarnos y adaptarnos con nuestro medio ambiente.

Muchos teóricos manifiestan la interrelación con el ambiente como determinantes en el desarrollo de la conducta, es decir, como el individuo va captando los valores, normas de su sociedad y lo integra a su estructura de la personalidad. El proceso de socialización permite al individuo aprender actitudes, creencias, costumbres y valores, expectativas y roles del grupo social. Por ello el tipo de sociedad, influencias religiosas, políticas y hasta filosóficas así como todo lo que abarca la cultura incluyendo creencias y actitudes es una enorme fuerza determinante de los comportamientos, y no sólo en la conducta, sino también se involucran en el desarrollo del individuo a lo largo de su vida.

El aspecto psicológico como parte determinante de la conducta, implica distintas áreas, por una parte Guillen (2003) encuentra el nivel afectivo, que se conforma con nuestra vida afectiva en el medio en el que nos desenvolvemos y el nivel de pensamiento donde se incorporan las categorías de pensamiento. Sin embargo varios autores del desarrollo hablan del desarrollo del comportamiento junto con el desarrollo

cronológico y psicológico. Teniendo como principales formadores desde la etapa prenatal, los primeros años de vida, la infancia, etapa escolar y parte de la pubertad, en cada uno ellos cómo la crianza, herencia, ambiente, maduración y el aprendizaje y demás procesos psicológicos intervienen en estos periodos son de gran importancia para el comportamiento del individuo.

Finalmente podríamos decir que el comportamiento del ser humano consiste en saber cómo procesamos la información y cómo afecta ese procesamiento a la conducta en situaciones sociales tomando en cuenta sus relaciones interpersonales, la dinámica de grupos y relaciones intergrupales.

Sin lugar a dudas es un tema de discusión si la conducta es resultado de factores biológicos, innatos, genéticos o como producto de la socialización del individuo con su ambiente. Lo que es una realidad es que ninguno de éstos puede dejarse de lado para el estudio del comportamiento humano.

Son variados los factores que intervienen en el desarrollo del comportamiento, sin embargo distintas ciencias se han encargado de estudiar la conducta y sus procesos hacia un campo en particular. A raíz de los avances de la sociedad se centran algunos estudios en al comprensión y administración de las organizaciones, por ello el surgimiento de investigaciones alrededor del comportamiento humano en el trabajo. Newstrom (2007) es uno de los autores quien ha dedicado sus estudios en como la conducta de jefes, clientes, subordinados se relacionan con sus experiencias de vida y sus sistemas de valores

personales. Esta área ha tenido un gran desarrollo, conceptos conductista, de la administración, de psicología laboral y otras disciplinas han hecho sus respectivas aportaciones para el estudio del conducta humana en las organizaciones que buscan aportar una contribución significativa a la eficacia dentro de las organizaciones.

1.2 Comportamiento Organizacional

Muchas personas nacen y pasan más de la mitad de sus vidas dentro de un trabajo. Dentro de las organizaciones las personas se forman, educan, son controlados, recompensados y castigados e infinidad de conductas que se interrelacionan en los centros de trabajo. Por lo que la empresa, al congregar a las personas que laboran en ella, se vuelve la reproductora de distintos modelos socioculturales y al mismo tiempo moldeadora del comportamiento de los trabajadores.

El comportamiento organizacional es un área explorada por varias disciplinas entre ellas la Economía, Administración, Sociología, Antropología y por supuesto la Psicología, específicamente la Psicología Organizacional, el interés de estas disciplinas es derivada de grandes investigaciones que arrojan que las organizaciones están formadas por individuos y grupos, dirigidos hacia un objetivo con el fin de producir bienes y/o servicios y de esta manera obtener beneficios.

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, es decir, la creencia en que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad (Dubrin, 2003). Después de la Segunda Guerra Mundial se concibieron dos conceptos sencillos y memorables que la persona se adecue al trabajo y que el trabajo se adecue a la persona.

Partiremos de la definición, los objetivos, las fuerzas y las características principales del comportamiento organizacional.

Newstrom (2007), definen el comportamiento organizacional como: “El estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas individual y grupalmente actúan en las organizaciones”(p.4).

De manera más integradora Furnham (2001,p.3) señala:

“Es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, se seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera que son recompensadas y motivadoras; de la forma en la que las organizaciones están estructuras formal e informalmente en grupos, secciones y equipos”.

Algunos especialistas dividen en tres niveles para definir el comportamiento organizacional. El *nivel individual* donde se enfatizan las características psicológicas y conductuales de los individuos que interaccionan con las variables ambientales de la organización. El individuo no trabaja solo y debe destacarse la dimensión social de la conducta individual es el *Nivel de grupo*, finalmente el *Nivel organizacional*

qué se refiere al marco organizacional que envuelve la conducta del individuo y de los grupos, en función de su estructura, funcionamiento y cultura. Guillén y Guil (2000).

El estudio del comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado). En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen. Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas enteros, que tienen relaciones entre ellos.

El comportamiento organizacional como la mayoría de las ciencias tiene metas que perseguir. El primer objetivo es *describir* sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Un segundo objetivo es *entender* por qué las personas se comportan como lo hacen. *Predecir* el comportamiento futuro de los empleados es

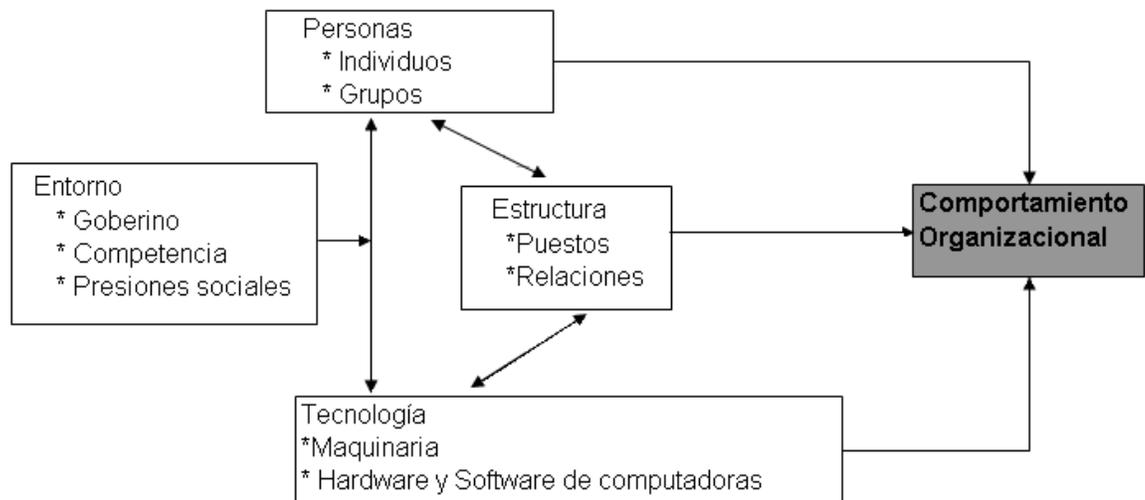
otro objetivo. El último es *controlar*, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. (Newstrom, 2007).

Los teóricos en el tema manejan un conjunto de fuerzas que afecta a las organizaciones actuales. La amplia gama de temas y tendencias en dichas fuerzas puede clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y ambiente en que opera la organización.

En el esquema 1.1 muestra que cuando las personas trabajan en una empresa para el logro de un objetivo se requiere algún tipo de estructura de relaciones formales. Los individuos también aprovechan la tecnología como auxiliar para realizar su trabajo, de modo que existe interacción entre las personas, la estructura y la tecnología. Por añadidura, tales elementos reciben influencia del entorno e influye en él. Cada una de estas cuatro fuerzas afecta el comportamiento organizacional (Newstrom, 2007).

Esquema 1.1

Factores que afectan el Comportamiento Organizacional



Fuente: Newstrom 2007

La *Gente* constituye el sistema social de la organización. Consiste en individuos y grupos; pueden ser grandes y pequeños, estos pueden ser grupos extraoficiales, informales y otros oficiales más formales. Se debe tomar en cuenta que la gente son los seres que viven, piensan y sienten, tienen necesidades psicológicas, sociales y económicas, trabajan en la organización para alcanzar sus objetivos (Dubrin,2003).

Una organización no podría funcionar sin la gente, por ello actualmente muchas empresas se encuentran preocupadas por demostrar interés en sus empleados, escuchar realmente a la gente, preocuparse por sus necesidades. Sin embargo es importante mencionar que esto se encuentra en desarrollo, es labor de fomentar la importancia de la gente dentro de las empresa.

El factor de *Estructura* aunque éste es un concepto abstracto, explica la relación formal y las funciones de las personas en la organización. En este apartado entrarían aspectos de cómo la división del trabajo, la departamentalización y la autoridad varía de acuerdo al tipo de organización, refiriendo a un tipo convencional hasta una basada en equipos y también dependerá de la alta gerencia de la organización. (Gibson, Ivancevich y Donnelly,2002).

Existen diferentes puestos a realizar por lo que las actividades de la organización deben estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente. El propósito de la estructura son las influencias en el comportamiento de los individuos y grupos para lograr un desempeño eficaz, estas influencias y/o relaciones pueden generar problemas complejos de cooperación, negociación y toma de decisiones.

La *Tecnología* es un factor importante en la actualidad más que una moda, se ha vuelto una necesidad en las organizaciones para poder competir en el mercado. La *Tecnología* aporta los recursos con los que trabajan las personas e influye en sus tareas (Davis y Newstrom, 2003). Su uso cuenta con ciertos benéficos por un lado ayuda a las personas a trabajar más y hacer de mejor manera sin embargo también representa una parte que la restringe, son tantos los costos como los beneficios. Por esta razón se busca un equilibrio entre los sistemas técnicos y sociales.

Todas las organizaciones operan dentro de un *Ambiente*, ninguna organización se encuentra aislada. Es parte de un sistema mayor donde se encuentran elementos, como el gobierno, familias y otras. No se puede dejar de lado la influencia del ambiente externo, como nuevos productos, la globalización del mercado, entre otros, como todo esto repercute en las actitudes de la gente, en las condiciones de trabajo y la competencia por mayores y mejores recursos (Dubrin,2003).

El comportamiento organizacional para comprenderlo es importante conocer los conceptos fundamentales que giran alrededor de la naturaleza de la gente y las organizaciones.

Un factor sumamente importante son los autores Davis y Newstrom (2003) hablan de dos Naturalezas, la de las personas y la de las organizaciones, con el fin de separar las influencias individuales de la que se da en grupos.

Primeramente hablaremos de:

Naturaleza de las personas, existen seis conceptos básicos: diferencias individuales, percepción, la persona como entidad, comportamiento motivado, deseo de participación y valor de las personas.

Diferencias Individuales, la idea de las diferencias individuales proviene de la psicología. Desde el nacimiento, cada individuo es singular, por influencia de la naturaleza y las experiencias individuales después del

nacimiento tienden a hacer que las personas sean incluso más diferentes, como efecto de la crianza. En este sentido en las organizaciones se puede motivar de manera óptima a los empleados si les dan trato distinto. Se podría adoptar una forma estándar de tratar a los empleados, sin embargo éste debe ser individual y no estadístico.

Percepción, las personas ven el mundo y su contenido de manera distinta. De la misma manera sucede en el área laboral, cada empleado ve de manera distinta, esto puede ser generado por distintas razones, sin embargo es factible que difieran en su personalidad, necesidades, factores demográficos y experiencias o que se encuentren en entornos físicos, periodos cronológicos o contextos sociales diferentes. Independientemente de las razones cada persona tiende a actuar de acuerdo con sus percepciones.

El proceso de percepción selectiva, consiste en que el individuo suele prestar atención a características de su ambiente laboral que son compatibles con sus propias expectativas o las refuerzan.

La persona como entidad, a las organizaciones les gustaría emplear sólo las habilidades o el cerebro de sus empleados, sin embargo en realidad se contrata a la persona como un todo, no sólo algunas de sus características, ya que las habilidades no pueden verse de forma independiente de los antecedentes o conocimientos.

Comportamiento motivado, aprendemos de la psicología que el comportamiento normal tiene ciertas causas. Éstas suelen relacionarse con las necesidades de la persona o con las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas están motivadas no por lo que pensamos que deberían tener, sino por lo que ellas quieren. Para el observador externo, las necesidades del individuo tal vez no estén apegadas a la realidad, si bien todavía ejercen el control. Ello hace que los administradores tengan dos formas básicas de motivar a las personas. Pueden mostrar que ciertas acciones incrementan su satisfacción de necesidades o indicar cómo podría disminuir tal satisfacción si sus acciones son desaconsejables. Está claro que el mejor enfoque es el que se encamina a la satisfacción de necesidades. La motivación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones y, sin importar con cuánta tecnología y equipo cuente una organización, esos recursos no pueden usarse hasta que los libere y guíen personas motivadas.

Deseo de participación, en la actualidad, muchos empleos buscan activamente oportunidades en el trabajo para participar en decisiones importantes, con lo que aportan sus talentos e ideas al éxito de la organización. Están ávidos de una oportunidad para compartir lo que saben y aprender de la experiencia. Por ende, las organizaciones necesitan brindar oportunidades para la participación significativa.

Valor de la persona, las personas merecen un trato distinto del que se da a los demás factores de la producción (terreno, capital, tecnología)

porque ocupan un orden superior en el universo. A causa de esta distinción, quieren que las traten con interés, respeto y dignidad, trato que exigen cada vez más de sus patrones. Se rehúsan a aceptar la vieja idea de que son simplemente herramientas económicas, quieren ser valoradas por sus conocimientos y habilidades, además de tener oportunidades para desarrollarse.

Naturaleza de las organizaciones

En lo referente a las organizaciones, los tres conceptos clave son que se trata de sistemas sociales, están formados con base en intereses y deben dar trato ético a los empleados.

Sistemas sociales, se aprende de la sociología que las organizaciones son sistemas, por lo que sus actividades están rígidas por leyes sociales y psicológicas. De igual modo que las personas tienen necesidades psicológicas, también poseen roles y estatus sociales. Su comportamiento está influido por su grupo y por sus intereses individuales. De hecho, en las organizaciones coexisten dos tipos de sistemas sociales. Uno es el sistema social formal (oficial), y el otro, el sistema social informal.

La existencia de un sistema social implica que en el ambiente de una empresa prevalece el cambio dinámico, no el conjunto estático de relaciones que se muestra en el organigrama. Todas las partes del sistema son interdependientes y cada una está sujeta a la influencia de las demás; todo se relaciona con todo.

El comportamiento organizacional busca integrar cuatro elementos: personas, estructura, tecnología y ambiente. Se basa en fundamentos interdisciplinarios de conceptos básicos acerca de la naturaleza de las personas y organizaciones.

En el cuadro 1.1 se muestran los enfoques básicos y su objetivo principal de manera general.

Recursos Humanos	Se alienta y respalda el crecimiento y desarrollo de los empleados
Contigencia	Para la eficacia, se requieren diferentes conductas de los administradores en diferentes ambientes
Orientación a resultados	Se evalúan los resultados de los programas de comportamiento organizacional en términos de su eficiencia
Sistemas	Todas las partes de una organización interactúan en una relación compleja.

Fuente: Newstrom 2007

Enfoque de recursos humanos, este enfoque se relaciona con el crecimiento y desarrollo de las personas hacia niveles más altos de competencia, creatividad y realización personal, puesto que las personas son el recurso central de toda organización y toda sociedad.

Este enfoque se basa en el apoyo. Ayuda a que los empleados se conviertan en personas mejores y más responsables, después de lo cual intenta crear un ambiente en que pueda contribuir hasta el límite de su

capacidad mejorada. En lo esencial el enfoque de recursos humanos significa que mejores personas logran mejores resultados.

Enfoque de contingencia, la administración convencional se basaba en los principios de proporcionar “la mejor forma” de administrar. Existía una forma correcta de organizar, delegar responsabilidades y dividir el trabajo. Esa manera correcta se aplicaba sin importar el tipo de empresa o situación. Se consideraba que los principios administrativos eran universales. En la medida en que se perfeccionó la disciplina del comportamiento organizacional, muchos de sus seguidores también apoyaron el concepto de la universalidad. Se suponía que las ideas sobre el comportamiento se aplicaban en cualquier tipo de situación.

El punto de vista más aceptado en el siglo XX fue que existían unos cuantos conceptos aplicables en todos los casos. Sin embargo, las situaciones son mucho más complejas de lo que se había percibido inicialmente y las diferentes variables requieren enfoques de comportamientos distintos. El resultado es el enfoque de contingencia del comportamiento organizacional, que significa que situaciones distintas requieren prácticas de comportamiento diferentes para ser efectivas.

Este enfoque alienta el análisis de cada situación antes de actuar, al mismo tiempo que desalienta la práctica habitual basada en supuestos universales acerca de las personas. Además, es interdisciplinario y más orientado a sistemas y a las investigaciones, en comparación con el enfoque convencional.

Enfoque orientado hacia los resultados, toda organización necesita lograr resultados, un objetivo predominante es el de ser productivas. La productividad, en su definición más sencilla, es una proporción que compara las unidades de productos con las de insumos, con frecuencia contra una norma predeterminada.

La idea de productividad no implica que deban generarse más productos, en vez de lo cual es una medida de cuán eficientemente se producen. Por lo que una mejor productividad es una medida valiosa de cuán bien se utilizan los recursos en una sociedad. Significa que se consume menos para generar cada unidad de producto. Hay menos desperdicios y una mayor conservación de los recursos, resultados que cada vez valoran más personas en las sociedades.

La productividad suele medirse con base en insumos y productos económicos; pero también son importantes los insumos y productos humanos y sociales. Las decisiones de comportamiento organizacional suelen abarcar cuestiones humanas, sociales y económicas.

Enfoques de sistemas, tratar a la organización como un sistema reviste importancia fundamental para su éxito. Los elementos fundamentales de un enfoque de sistemas abarcan:

1. Existen numerosas variables en el sistema
2. Las partes del sistema son interdependientes (una parte afecta a muchas otras, y viceversa, en formas complejas).

3. Los sistemas grandes contienen numerosos subsistemas
4. Los sistemas habitualmente requieren insumos, llevan a cabo algún proceso y generan productos.
5. El mecanismo insumos-proceso-producto es cíclico y autosustentado (es continuo y repetitivo, y utiliza la retroalimentación para ajustarse).
6. Los sistemas generan resultados positivos y negativos
7. Los sistemas traen consecuencias intencionadas y no intencionadas.
8. Las consecuencias de los sistemas pueden ser de corto plazo, de largo plazo o de ambos tipos.

El enfoque de sistema obliga a que los administradores tengan un punto de vista integral. El comportamiento organizacional integral u holístico interpreta las relaciones personas-organizaciones con base en la persona, el grupo, la organización y el sistema social completos. Asume un punto de vista amplio de las personas en las organizaciones, con el fin de entender la mayor cantidad posible de factores que influyen en el comportamiento de las personas. Los problemas se analizan con base en toda situación que tiene afecto en ellos, no como situaciones o problemas aislados.

El punto de vista de sistemas debe interesar a cada uno de los miembros de una organización. Tanto el empleado del mostrador de servicio como el maquinista o el administrador trabajan con personas y, de tal suerte, influyen en la calidad de vida del comportamiento en una empresa y en los productos que genera ésta.

Como ya se vio con todos los factores que influyen y determinan el Comportamiento organizacional, existe un factor más en el que intervienen las organizaciones no en su forma estructural o funcional, sino en aspectos más profundos y abstractos, es decir su sistema de valores propios, los cuales se forma a partir de creencias y valores de cada miembro de la organización.

Sin embargo Newstrom (2007) considera que las organizaciones deben orientarse de forma holística par alcanzar metas superiores de interés para los empleados, la organización y la sociedad. Consiste en interpretar las relaciones gene-organización en términos de la persona completa, grupo completo, organización completa y sistema social completa, es decir, adoptar una visión general de la gente en las organizaciones en un esfuerzo por entender tantos factores que influyen en la conducta de la gente como sea posible.

A través del estudio del Comportamiento Organizacional han surgido infinidad de modelos que buscan combinar todos los factores que forman el comportamiento, sin embargo es importante visualizar elementos básicos propios de la organización tales como la visión, misión y metas; ya que éstas también intervienen en el comportamiento organizacional.

La **visión** representa un cuadro desafiante de lo que la organización y sus miembros pueden ser, un futuro posible y deseable. Las empresas

necesitan crear proyecciones que se refieren hacia dónde debe ir la organización, visualizar el futuro.

Así mismo, una organización cuenta con su **misión**, que identifica el negocio en que se halla, los nichos de mercado que trata de servir, el tipo de consumidores que es probable que tenga y las razones para su existencia. También incluye ventajas o fortalezas, competitivas que la empresa tiene. La misión es más descriptiva y menos orientada al futuro.

Las **metas** son formulaciones relativamente concretas de logros que la organización busca alcanzar en periodos establecidos, como uno a cinco años. El establecimiento de metas es un proceso complejo, ya que estas deben fusionarse con la de los empleados.

La **filosofía** es la premisa principal ya que ayuda a moldear la visión. La filosofía se encuentra constituida por un conjunto integrado de supuestos y creencias, en ocasiones son explícitas y algunas veces se hallan implícitas en la mente de los líderes de la organización (Newstrom,2007).

De manera conjunta la filosofía, los valores, la visión y las metas ayudan a formar una cultura organizacional reconocible. La cultura organizacional refleja las creencias y valores de los fundadores de las compañías, así como de su personal actual. La cultura social, a nivel país, así como de la cultura organizacional, que existe dentro de una empresa.

1.3 Sistemas Sociales y la Cultura Organizacional

Un sistema social es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúa de muchas maneras. En una organización el sistema social incluye a toda la gente que pertenece a ella y a sus relaciones mutuas con el mundo exterior, es decir, realiza intercambios con su ambiente, del que recibe y al cual aporta insumos (Newstrom 2007).

Los empleados de casi cualquier organización se dividen en grupos de varias clases cuya formación depende, primero de diferencias y similitudes relacionadas con el puesto, como el tipo de trabajo, rango en la organización, un segundo conjunto es derivado de las culturas, grupo étnico de origen, condiciones socioeconómicas, sexo y raza

Normalmente la palabra “cultura” está asociada con las tradiciones y las maneras de comportarse que se encontrará en los diferentes países, y no solo se refiere al idioma sino más bien en cómo se comportan y cómo se relacionan entre sí.

Hasta antes de 1980, pocos eran los autores dedicados al estudio de la cultura organizacional. De alguna manera se intuía respecto a la importancia que representaba el concepto para las organizaciones. Fue hasta principios de la década de los 90's cuando estudiosos del comportamiento laboral como Richard T. Pascale, Ferrence E. Del y Alan A. Kennedy, entre otros, lograron una aproximación al concepto,

introduciendo conceptos como valores, creencias, principios objetivos de orden superior y otras que inmediatamente se ligaron al término de cultura organizacional y o cultura corporativa.

Sir Edward B. Taylor(1817) define por primera vez cultura como “todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad”. Sin embargo, este concepto ha sido depurado y se ha desarrollado hacia distintas direcciones.

Ya en los últimos años, la gente ha empezado a darse cuenta que las empresas también tienen sus propias culturas. Las empresas tienen sus propias formas de hacer las cosas, diferentes tipos de personalidad, diferentes clases de relaciones. (Enciclopedia del empresario,2000).

Para un administrador la Cultura Organizacional “Es el modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relaciones típicas de determinada organización”. (Chiavenato, 2000, p.589).

La Cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. La idea de la cultura organizacional es una idea intangible, ya que no se puede ver ni tocar, sin embargo está presente, tiene efectos amplios además puede medirse.(Davis y Newstrom,2000).

La importancia de la Cultura Organizacional es el éxito de una empresa, ya que a partir de ésta se puede inferir la identidad organizacional de los empleados que conforman la organización, es decir, una visión de lo que representan la organización. También es una fuente importante de estabilidad y continuidad, con lo que brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, los conocimientos de la cultura organizacional ayudan a que los nuevos empleados para que interpreten lo que ocurre con la empresa, pues brinda un contexto de lo que sucede.

Las organizaciones, al igual que las huellas digitales son únicas. Cada una tiene su propia historia, hábitos de comunicación, sistemas, procedimientos, visiones y todo esto forma la cultura de esa organización. Las culturas son de naturaleza relativamente estable y es usual que cambien sólo de manera lenta con el paso del tiempo. Con el tiempo, la cultura de una organización se perpetúa por su tendencia a traer y retener a personas que encajan en sus valores y creencias.

Hay que tomar en cuenta que no existe una mejor cultura para todas las organizaciones, la cultura dependerá de los objetivos, giro industria, los competidores y otros factores ambientales. La cultura se reconoce más fácilmente cuando sus elementos se integran de manera general y son compatibles entre sí.

Muchas culturas evolucionan directamente desde los altos directivos, quienes ejercen una influencia poderosa en sus empleados con lo que dicen. La cultura puede abarcar toda una organización o componerse de varias subculturas, el ambiente en cada división, sucursal, planta o departamento, en este sentido mencionaremos el concepto de Clima Laboral, el cual se ha confundido con el concepto de Cultura Organizacional. Podríamos definir al clima laboral como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

La diferencia radica en que la cultura se refiere a todo lo que puede rodear a la organización y el clima laboral se desarrolla dentro de la empresa, entre departamentos y dentro del mismo departamento, se podría considerar una subcultura.

El efecto de la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados es difícil de valorar. A partir de varias investigaciones se ha encontrado que la cultura en una organización debe generar más cooperación, aceptación de la toma de decisiones y del control, la comunicación y el compromiso con la compañía, siempre y cuando esta organización busque la manera de crear una cultura de mejoramiento del rendimiento que elimine las barreras hacia el éxito. Por lo que es importante la observación, análisis e interpretación continua, lo que

también servirá como un filtro para medir que actitudes se están forjando y desarrollando tanto hacia el trabajo de las personas como hacia la propia organización (Newstrom, 2007).

1.4 Conducta Individual e Interpersonal

Dentro de la empresa se generan muchos fenómenos, sin embargo las actitudes de los empleados son importantes para la empresa. Identificar y conocer las actitudes es una manera de identificar los síntomas de una organización. Una actitud negativa o descontento son resultado de huelgas, ausencias, rotación del personal, quejas, bajo desempeño, producción mal y problemas disciplinarios.

Por otro lado, las actitudes favorables de los empleados, resultan positivos para alcanzar los objetivos.

1.4.1 Actitudes

En si las actitudes son las predisposiciones a responder de una determinada manera con reacciones favorables o desfavorables hacia algo. Las integran las opiniones o creencias, los sentimientos y las

conductas, factores que a su vez se interrelacionan entre sí. (Craig, 2001).

Existen tres tipos de componentes en las actitudes y son: componente cognitivo, componente afectivo y componente conductual:

- Componente cognitivo: es el conjunto de datos e información que el sujeto sabe acerca del objeto del cual toma su actitud. Un conocimiento detallado del objeto favorece la asociación al objeto.
- Componentes afectivos: son las sensaciones y sentimientos que dicho objeto produce en el sujeto. El sujeto puede experimentar distintas experiencias con el objeto éstos pueden ser positivos o negativos.
- Componente conductual: son las intenciones, disposiciones o tendencias hacia un objeto, es cuando surge una verdadera asociación entre objeto y sujeto.

Las actitudes según Guillen no son innatas, sino que se forman a lo largo de la vida. Éstas no son directamente observables, así que han de ser inferidas a partir de la conducta verbal o no verbal del sujeto (2003).

Las actitudes tienen mucho interés para los psicólogos porque desempeñan un papel muy importante en la dirección y canalización de la conducta social, por ello su importancia como parte del estudio del

comportamiento organizacional, ya que dentro de las organizaciones se generan infinidad de actitudes y éstas tienen gran repercusión en el desempeño de los empleados.

Para Newstrom las actitudes “son sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen” (2007,p. 203).

Para los administradores del comportamiento organizacional es importante observar, entender y administrar las actitudes de los empleados. Particularmente se han estudiado actitudes como satisfacción laboral, involucramiento con el trabajo, compromiso con la empresa y estado de ánimo laboral, entre otras.

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción se refiere a una actitud afectiva, una sensación de gusto o disgusto, que se expresa de manera individual. Los actuales estudios de la satisfacción consideran como multifuncional ya que deben percatarse cada una de las partes que componen el trabajo de un individuo, como el contenido del trabajo (la naturaleza del trabajo) y el contexto laboral (jefes, compañeros y empresa). Es dinámica y puede declinar en cualquier momento, lo que provocaría una insatisfacción. La insatisfacción laboral puede conducir a un creciente ausentismo, rotación del personal y otras conductas. Es importante vigilar no sólo el trabajo y el medio ambiente inmediato sino también las

actitudes de sus empleados hacia otros aspectos de la vida, particularmente de su vida personal que en ocasiones representa una variable entre una alta satisfacción o lo contrario.

Además de la satisfacción en el puesto, hay otras actitudes importantes. El *involucramiento con el puesto* es la medida en que el empleado se compromete con su trabajo, le dedica tiempo y energía, y lo considera como parte central de su vida. Los empleados que se involucran con su trabajo son propensos a creer en la ética, dispuestos a trabajar largas jornadas y siempre tratarán de ser los mejores.

El *compromiso con la organización* o lealtad del empleado, es la medida en la que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella. Por lo general, el compromiso es más fuerte en las personas veteranas con más tiempo en la empresa. Los empleados comprometidos con la organización suelen tener buenos registros de asistencia, demuestran disposición a cumplir con las políticas y tienen tasas más bajas de deserción. Sin embargo es importante las formas que permitan estimular el compromiso así como los factores que no permiten el compromiso.

El *estado de ánimo* del trabajador representa una variable determinante, ya que las personas tienen sentimientos variables hacia su trabajo. Puede ir fluctuando de negativo a positivo entre otros. Sin embargo de este dependen muchas de las conductas que se pueden generar dentro del entorno de trabajo.

Al momento de estudiar las actitudes permite obtener los indicios de los propósitos o inclinaciones conductuales de los empleados para actuar de cierto modo. Las actitudes laborales positivas ayudan a predecir conductas constructivas y conductuales; las actitudes laborales negativas ayudan a predecir conductas indeseables.

Sin embargo, identificar cada una de las actitudes que se desarrollan dentro de las organizaciones requiere de una tarea ardua, por lo que también representa un reto obtener información valiosa sobre actitudes, utilizando herramientas como cuestionarios y entrevistas, además a partir de ellas generar cursos de capacitación especializados.

DESARROLLO

CAPITULO 2 CAPACITACIÓN Y

2.1 Antecedentes de la Capacitación

Este ha sido un siglo donde la ciencia, el conocimiento y la tecnología avanzaron a pasos agigantados y con ello, el surgimiento de nuevas escuelas de la administración humana, es decir en los recursos humanos, por ello aspectos de la capacitación, adiestramiento y desarrollo han tomado un camino para afrontar los retos del cambio tan acelerado.

La capacitación en las empresas surge por múltiples razones, ya sea como una obligación legal o como una herramienta, que busca preparar a los trabajadores en su puesto; para ofrecer posibilidades de desarrollo o como instrumento para prevenir, y para reducir problemas; finalmente como una estrategia de productividad.

Desde años remotos a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que tiene la capacitación.

Es importante mencionar que los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.

Para determinar de qué manera se desarrolló la capacitación debemos de remontarnos en ciertas etapas de la historia, desde la Antigüedad hasta la actualidad, pasando por los momentos históricos más representantes

que llevaron a construir lo que hoy se considera la Capacitación.

No existe un momento histórico específico donde se hable del surgimiento de la capacitación, sin embargo dentro la historia se describe a los gremios, los cuales constituyen la primera forma del concepto de empresas y dan origen a las primeras agrupaciones de trabajadores, lo que conocemos como sindicatos. Éstos estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes, para que éstos funcionaron era necesario la participación de tres elementos:

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

Más tarde, conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió más maquinaria y materiales, lo que a su vez demandó mayor inversión por parte de los maestros, así surgió la creación de gremios especializados y así buscar mayor habilidad en la mano de obra que contrataban. (Grados, 2001).

Por otra parte, en el contexto socioeconómico, previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, ya que se creó una manera de controlar a quienes ejercían algún oficio o especialidad lo que se estableció mecanismos de control de privilegios económico y sociales, traducidos en estrictas reglamentaciones para la

afiliación y en normas de calidad en la ejecución de trabajos para pasar a una mayor categoría.

Ya en la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivo y métodos. En este periodo sólo se entrenaba para una tarea del proceso y no en todas las actividades.

Con el paso del tiempo los empresarios fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar; sino también en otro tipo de actividades. Aparece entonces la fabricación en serie y, en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo, esto produjo un cambio importante debido a la industrialización que propició una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas maquinarias exigía.

Posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial solo se entrenaban a las personas tanto en las actividades a realizar en su vida cotidiana y civil; por lo tanto se requirió capacitarlas masivamente en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas.

Los hombres partieron a la guerra, por lo que esto marco el ingreso de la mujer a la vida laboral lo que transformó la capacitación: las jornadas de trabajo cambiaron.

Durante la Primera Guerra Mundial se utilizaron las primeras pruebas de inteligencia, como una estrategia para incrementar la eficiencia de los grupos.

En Estados Unidos se desarrolló una nueva fórmula que modificó la eficiencia y el costo de la capacitación, fórmula que se conoce como el “método de los cuatro pasos”: explicar, demostrar, ejecutar y verificar.

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pasando a la etapa de sistematización de la enseñanza, por lo que surge una nueva forma de entrenamiento representada por distintas escuelas industriales, entre las que se encuentran Hoe y Cía (1872), Westinghouse (1888), General Electric e Internacional Harvester (1907). En forma paralela se desarrolla el entrenamiento mediante instituciones como la Asociación Cristiana de Jóvenes YMCA (1892), la Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial, la Asociación Nacional de Escuelas Privadas (1914) y la American Management Association (1923).

2.2 Definición de Capacitación

Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos términos como educación, desarrollo, adiestramiento, instrucción, aprendizaje entre otros.

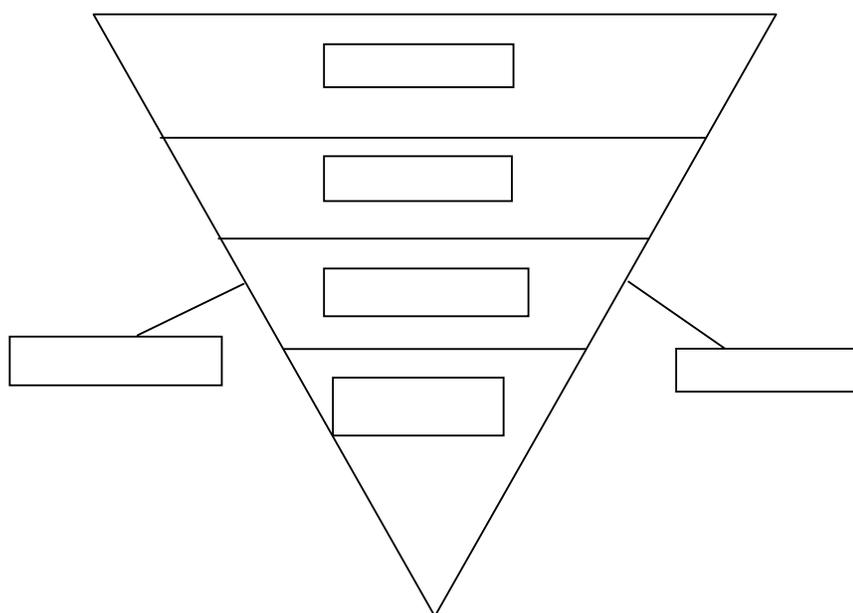
En primera instancia la educación dentro de las organizaciones juega un papel importante para el desarrollo y adquisición de habilidades, en este sentido ha surgido un nuevo concepto el de *Desarrollo* entendido como la acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal (Grados, 2001, p.228).

Sin embargo la Capacitación tiene un sentido más amplio. Para Grados (2001) define capacitación como la enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación (p.228)

Para Chiavenato (2000), la capacitación además es “una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar las diferencias entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestas”. (p.

Según Arias (1999), la capacitación en la asimilación y adquisición de conocimiento de carácter técnico, científico y administrativo.

En el esquema 2.1 se muestra la pirámide del aprendizaje propuesta por Sikula y Mc Kenna (1993), donde explica la relación aprendizaje y educación con la capacitación, y como a raíz se desprenden los conceptos de Adiestramiento y a la instrucción.



Fuente: Sikula y Mc Kenna (1993)

Entendemos el concepto de adiestramiento como la habilidad o destreza adquirida. También se define como la “Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo” (Grados 2000, p. 228).

Adiestramiento es hacer hábil, según Méndez (1989, citado por , p. 199) implica la formación de habilidades que se logran con el ejercicio práctico y sistemático de actividades productivas que conducen a la especialización debido a que se concentra en el desarrollo de habilidades motoras para casos específicos.

Así la Instrucción, es referida a la actividad del profesor para darle forma o construir algo en el estudiante, es decir, proporcionar conocimiento.

Finalmente podemos definir a la capacitación como la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente su trabajo.

Además de los términos de adiestramiento e instrucción también para los especialistas en administración la capacitación es sinónimo de *entrenamiento* entendido este como un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos. Otros lo interpretan como la amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general.

Reza (2006) habla de un nuevo término en relación con la Capacitación, Aprendizaje Organizacional, que propone un modelo sistémico busca una transformación organizacional, para mejorar el conocimiento, utilizar la

tecnología. En resumen que todas las personas, todo el tiempo, están en proceso continuo de aprendizaje en beneficio individual, grupal, organizacional, comunitario y nacional.

De esta manera podemos decir que la capacitación no debe ser vista sólo como una metodología donde se adquieren conocimientos y habilidades, sino aplicarlos, incorporarlos a su comportamiento y de esta manera mejorar su desempeño.

El elemento esencial es que la capacitación, el adiestramiento, el desarrollo, el entrenamiento, la formación profesional, el aprendizaje organizacional, “son procesos por medio de los cuales, los recursos humanos, obtienen y/o perfeccionan sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para facilitar el desempeño de su puesto de trabajo con base a las necesidades de la organización” (Reza, 2006,p.195)

Como hemos revisando algunos autores la refieren como capacitación y adiestramiento, entrenamiento, otras como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar y actualmente Aprendizaje Laboral. La terminología también varía entre países. En la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina *formación profesional*, en Estados Unidos se conoce como *Training*, es decir entrenamiento y en México los conocemos como Capacitación. Actualmente, podemos situarnos en la era de las comunicaciones, donde en cuestión de segundos estamos en contacto con cualquier tipo de información y en cualquier parte del mundo, todo esto ha repercutido también en el surgimiento de nuevas estrategias educativas para no quedar rezagadas con los cambios tan acelerados que existen, por ello la capacitación, adiestramiento y demás deben igualarse.

Sin olvidar que el nombre que se le ponga, el fin último, es incrementar la productividad; mejorar la calidad con procesos de mejora continua; aumentar la salud y la seguridad industrial, a disminuir rotación del personal, a incrementar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

En nuestro país se desconocen los beneficios de capacitar y desarrollar al recurso humano. Por ello la capacitación en México representa todo un reto para los dirigentes de las organizaciones, aquellas empresas que cuentan con sistemas formales de capacitación, se realizan con base en las reacciones o necesidades espontáneas de sus usuarios y no con base en modelos tecnológicos o sistémicos.

Ahora existen autores como Díaz-Guerrero (2004) quien ha profundizado acerca de la psicología del mexicano, estudiando la cultura y la personalidad del mexicano en todos los ámbitos, recientemente también en el ámbito laboral o del trabajo, donde ha surgido información relevante acerca de nuestra apatía laboral, entre otros que también tienen repercusiones en la estructura organizacional de empresas mexicanas y en cada una de las áreas entre ellas la capacitación.

Por ello es importante retomar la historia antigua y moderna de México para entender como se ha ido desarrollando la capacitación hasta convertirse en unas herramientas indispensables dentro de las organizaciones mexicanas.

2.3 Capacitación en México

Es necesario remontarnos al México antiguo; en la época prehispánica donde existía un gran interés de las autoridades por la educación y la preparación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes: el Tepochcalli para el pueblo y el Calmécac para las clases altas, aquí era básico crear una capacidad física y resistente a la sufrimiento donde podríamos hablar de adiestramiento ya que las habilidades a desarrollar eran de tipo motor y no de capacitación como tal.

Durante la época Colonial donde se dieron lugar acontecimientos como la llegada de Cortés a México, intervención europea y la llegada de religiosos para llevar a cabo la “Conquista Espiritual”, es aquí donde la Capacitación tiene un estancamiento, al igual durante la Dominación española que abarca de 1521 a 1810 donde hubo aportaciones importantes, sin embargo surgieron los indicios de la Instrucción. Los españoles junto con los frailes eran los encargados de ser los maestros para los indígenas.

La etapa de Independencia representa la Cuna o Matriz de la Capacitación derivado de las guerras civiles y extranjeras que se dieron lugar en este periodo, estos movimientos estaban conformados por campesinos sin armas y sin adiestramiento militar. Sin embargo aquí surgen personajes con un liderazgo nato como Morelos, Hidalgo, Allende quienes son los encargados de adiestrar en el arte de la guerra y las armas.

Tras finalizar la guerra de Independencia con la tarea de reconstruir la economía del país, actividades como la agricultura y la minería se vieron

afectadas por la falta de maquinaria y la falta de adiestramiento de los mineros y campesinos por lo que la introducción de nuevas técnicas representó un problema para el país.

La Reforma es una etapa importante ya que marca el inicio de inversiones extranjeras de países como Estados Unidos, Francia e Inglaterra que tenían gran interés en la materia prima barata y en aumentar su comercio, por ello el surgimiento de empresas donde abarcaban a todo los campesinos los cuales se volvieron asalariados y su instrucción en la maquinaria dependía de unos cuantos y ellos eran los encargados de transmitir el conocimiento.

Durante este periodo existió un interés en la educación y ésta se volvió obligatoria, laica y gratuita. En 1873 se funda el Gran Círculo de Obreros, donde se tenía por objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón.

Pocos años después durante el Porfiriato representa la llega a una nueva etapa del capitalismo: el imperialismo. Con ello la transformación del país por la influencia del desarrollo tecnológico que se generó en esta época lo que trajo consigo la necesidad de tener personal capacitado lo que llevo a un mayor auge al Adiestramiento. Ya existía una educación formal por la apertura de instituciones de nivel superior.

Con la Revolución se abre la puerta a la inversión extranjera, por lo que surge la necesidad de crear mejores condiciones para las obreros, además se da el nacimiento de un sistema educativo para las masas y formación

de nuevas instituciones educativas y científicas, con el fin de tener trabajadores calificados e instruidos.

Entre el periodo comprendido de 1920 y 1960 la Capacitación en México cambió y logra adaptarse a las necesidades específicas del trabajo, por lo que trajo como resultado el aumento de la productividad de las empresas, con lo que se aumenta el valor productivo y el nivel de vida de los trabajadores. Desde 1960 a 1989 representó una crisis para la Capacitación en México ya que su propósito se ve afectado y en lugar de mejorar el desempeño se centró en temas relacionados como disciplinas que poco tenían que ver con la tecnología utilizada en las empresas. Esto provocó una falta de entendimiento del propósito de la capacitación, por lo que perdió credibilidad y valor como ventaja competitiva. Además se observó cuando las organizaciones asignaban la tarea del entrenamiento a unidades que reportaban a departamentos de servicio que no estaban involucrados con las actividades productivas. Además los niveles de mando en las líneas de trabajo dejaron de sentirse involucrados en el diagnóstico, traslado, seguimiento y evaluación de la capacitación.

Así la capacitación propició que el aprendiz iniciara su proceso laboral bajo la supervisión de un maestro asignado para formarlo en la adquisición de habilidades y métodos de trabajo; así como para que pudiera desempeñarse correctamente las funciones o labores que le eran asignados bajo la responsabilidad de los supervisores inmediatos.

Con el surgimiento de la tecnología, apertura comercial y la globalización obligó a las empresas a realizar una reconversión estratégica, estructural y operativa con ella también la Capacitación empezó a recuperar su enfoque original dirigido al desempeño.

Para 1998 con la disposición de elevar al rango constitucional la capacitación en México con derecho social y con la obligación laboral de capacitar y adiestrar a los trabajadores de todas las empresas. En los artículos 153^a y subsiguientes de la *Ley Federal del Trabajo (1970)*. La capacitación creció en cantidad y disminuyó en calidad. Por lo que muchas empresas solo capacitaban a sus empleados por cumplir con la Ley y de este modo evitar sanciones.

Actualmente las organizaciones que han adoptado el entrenamiento como un proceso de cambio de comportamientos, teniendo en cuenta que la finalidad de la capacitación no es que la gente sepa más, sino que en última instancia dé lo que sabe use algo más.

En cuestión legal existen los artículos 3, 25 y más representativo el artículo 123 del inciso A al X, ya que hace mención clara y exhaustiva de los derechos y obligaciones de la organización y de los trabajadores. Además de los artículos 180, 391, 412, 504, 536 y 537 de la *Ley Federal del Trabajo*. De hecho también existe mención en la *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*, donde se contempla a la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del empleado público.

En la Actualidad de todos los aspectos relacionados con el empleo, capacitación y adiestramiento se encarga la Dirección General de Capacitación y Productividad (Diario Oficial, 30 diciembre de 1983) junto con la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

La capacitación no es un concepto nuevo como ya vimos en puntos anteriores, las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar

un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre aunque su forma, método y procedimientos han evolucionado.

Reza (2006), habla de la situación actual de la capacitación y el adiestramiento en México, donde en primera instancia hacen falta marcos teóricos para la educación para adultos ya que la mayoría de las teorías se encuentran dirigidas al comportamiento del niño, un punto importante es la escolaridad de los trabajadores que por lo regular llega a 6 o 7 años de instrucción, por lo que nos queda concluir que la educación en el sector obrero es deficiente aunque surgió programas o sistemas de certificación de competencias, éstos podrían considerarse algunos de los problemas alrededor de la empresa, sin embargo al interior de ella también se generan algunos, entre los principales destaca la falta de credibilidad acerca de los beneficios de la capacitación, lo que genera la idea de un gasto y no una inversión, por lo regular en la alta dirección no se involucran, aspectos legales, en concreto requerimientos complejos establecidos por la Secretaria del Trabajo; en las empresas pequeñas y medianas por lo regular no cuentan con la tecnología educativa que les permita diseñar planes, programas, cursos y eventos, correctamente.

Es importante mencionar otro problema que se presenta en la micro y mediana empresa mexicana: el tiempo, existe poca disponibilidad para invertir en la capacitación, por lo que muchos dirigentes optan por incluir el periodo correspondiente a la capacitación como fuera del horario de trabajo o en su caso compartir el tiempo, es decir abarcar un tiempo laboral con un tiempo extra del trabajador, dándole mayor importancia al tiempo “hora hombre” por la posibilidad disminución de la producción, sin embargo dejan de lado los beneficios del desarrollo del personal a largo plazo.

Según, Reza (2006) en México, solo 20 de cada 100 han recibido alguna vez capacitación, lo cual refleja la realidad de la situación de la capacitación, desarrollo o adiestramiento. Podríamos decir que el adiestramiento es el término que está impartiendo y al que se le está dando mayor importancia dentro de la industria mexicana, ya que existe la premisa de aumentar las habilidades que permitan aumentar la producción, es decir, cuestiones relacionadas con el uso de maquinas, herramientas, aparatos, instrumentos, etc., dejando de lado aspectos afectivos por ello esta investigación se centra en la importancia de también crear planes de capacitación que desarrollen esta área la cual también permitirá obtener resultados que se verán reflejados en la producción.

Sin embargo para el éxito de la Capacitación es necesario contar con unidades productivas de bienes y/o servicios con verdaderos sistemas de capacitación, es decir, con políticas y programas de personal claramente definidos que permitan un aprendizaje organizacional completo, acorde con el ritmo actual del avance tecnológico y de información; por supuesto tomando en cuenta los cambios comportamentales de las personas y los líderes.

2.4 Proceso de Capacitación

Para cumplir con la función de la Capacitación se debe llevar a cabo un proceso constante, compuesto por varias etapas. Para Reza (2006) el proceso elemental lo integran cuatro fases: El diagnóstico de necesidades, el diseño de planes y programas, la implantación de las acciones de aprendizaje y la evaluación integral.

Primero se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien de estar en busca de una mejora. En términos generales, el proceso constituye un sistema de diagnóstico-intervención-evaluación, de un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial, pero esto no se detecta fácilmente, por lo que es necesario realizar un estudio de investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

Pinto (2000) menciona que los procesos de capacitación se encuentran encaminados a la modificación de conductas muy concretas que deben satisfacer necesidades previamente definidas.

Para Grados (2005) las fases para implementar adecuadamente un programa de capacitación son: Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación y Seguimiento.

La Planeación, consiste en con qué hacerlo, es decir, cómo se van utilizar los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización.

Primeramente se debe contar con información acerca de la planeación estratégica de la empresa, saber cuáles son las debilidades y fortalezas así como oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, además conocer la visión, misión y estrategias de la organización.

Para esto es necesario que la organización ponga a disposición distintos instrumentos: por un lado es necesario contar con espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad para poder crear un ámbito formal y así aplicar su propio sistema establecido de formas y procedimientos de trabajo. Una parte esencial es contar con

personas técnicamente preparadas para conducir los cursos. Empero para lograrlo se necesitan aulas, mesas, sillas, pizarrones, etc., y demás recursos físicos e instruccionales para su realización. Para cumplir con los objetivos se requiere además de la preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, lo que permitirá dirigir el adiestramiento a las necesidades específicas.

Llanos (2005) añade otros puntos que hay que tomar en cuenta en la etapa de Planeación:

- Planes de capacitación a corto y mediano plazo
- Cada cuando se revisaron los planes y programas
- Cuáles son los sistemas de trabajo actuales para generar los productos o servicios de la empresa
 - Cómo puede contribuir la capacitación para que los empleados mejoren los procesos y sistemas de trabajo
 - Calendarización y Promoción de eventos
 - Nivel de presupuesto

Todo esto permitirá hacer un diagnóstico a partir del cual se formarán los objetivos de la capacitación y éstos deben alinearse con los objetivos de la empresa.

La puesta en marcha de lo planeado es parte de la Ejecución o Programación Llanos (2005): "Diseñar el plan de trabajo, estrategias y acciones pertinentes como objetivo atender las necesidades detectadas en la etapa anterior y que se encuentran enfocadas hacia la transmisión de conocimientos, adquisición de habilidades y asimilación de actitudes para cumplir en forma afectiva las funciones, las tareas y las responsabilidades de cada puesto en la empresa"(p.234).

Aquí también se toman en cuenta los elementos de los materiales y apoyos de instrucción, así como la contratación de diversos servicios externos en caso de requerir ampliar los materiales didácticos, alimentos u hospedaje. Además debe existir una coordinación de cursos donde se están los acuerdos de trabajo con el instructor, programaciones, servicios de aulas, materiales, diplomas, en general todas las actividades de supervisión y asistencias antes, durante y después del curso.

Por último la Evaluación y el seguimiento juegan un papel importante ya que es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado.

Llanos (2005) define la Evaluación como “el proceso integral, consistente y metódico que permite medir hasta que punto se han alcanzado los objetivos trazados, es decir, permite inferir el grado de efectividad de los programas de capacitación”.

Como etapa del proceso administrativo tradicional está la etapa de control, es decir, donde se verifica si se lograron o no las misiones marcadas, si se resolvió el problema detectado.

Se pueden evaluar dos aspectos generales. El primero corresponde a evaluar el sistema, en otras palabras medir la efectividad de la capacitación en todo su proceso y tomando en cuenta cada de sus fases, desde los instrumentos, mecanismos, medios y herramientas utilizados en cada fase que la integran. Un segundo punto de evaluación completa el proceso instruccional.

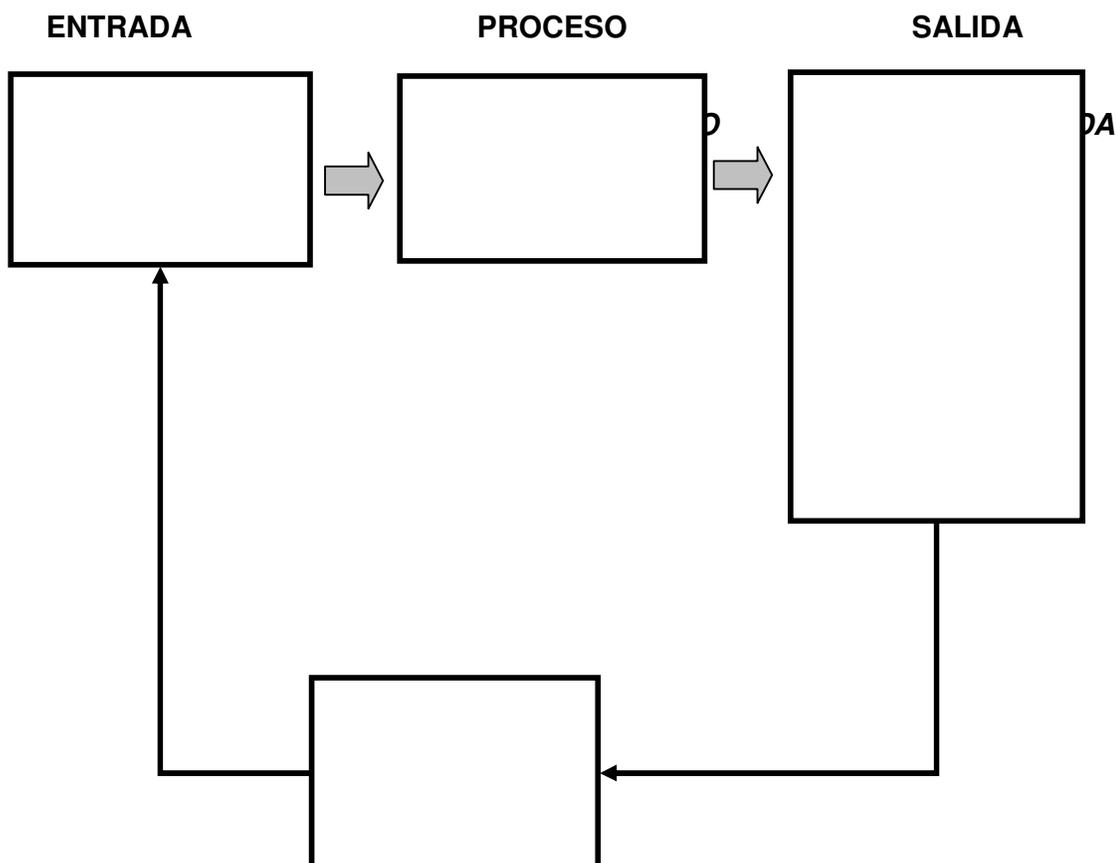
El seguimiento es el “proceso que busca verificar el impacto de la capacitación en los individuos, grupos o equipos de trabajo, productividad y la empresa a mediano y largo plazo” (Rodríguez 1991, citado por Llano 2005, p. 520).

2.5 Desarrollo de la Capacitación

Como ya hemos mencionado al planear se determina *qué hacer*, por lo que implica tres momentos:

- a) Detección de necesidades de capacitación
- b) Programación y presupuesto
- c) Establecimiento de objetivos

Esquema 2.1: Proceso de la Capacitación



En el esquema 2.1, se muestra el proceso de los tres principales momentos de la capacitación y cómo se interrelacionan.

La detección de necesidad de capacitación, es la parte medular de la planeación.

De acuerdo con la Guía Técnica de Elementos Técnicos y Normativos de la Capacitación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social las Necesidades de Capacitación: Ausencia o Deficiencia de cualquiera de los siguientes, tres aspectos: habilidades, actitudes y conocimiento, por tanto una persona las deberá adquirir, desarrollar, actualizar o reafirmar para desempeñar las funciones de su puesto.

Para Grados (2001) determinar las necesidades implica cuatro pasos:

1. Establecer qué áreas necesitan capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo
2. Identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad
3. Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad.
4. Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Chiavenato (1998) dice que la “Detección de Necesidades responde a las siguientes preguntas: ¿Qué debe enseñarse?, ¿Quién debe aprender?, ¿Cuándo debe enseñarse?, ¿Dónde debe enseñarse?, ¿Cómo debe enseñarse? y ¿Quién debe enseñar?” (p.571).

En resumen el diagnóstico de necesidades permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en la organización, llevar a cabo este diagnóstico permitirá establecer los objetivos y los contenidos del plan de capacitación.

Uno de los principios de la Teoría Administrativa dice “el hombre perfecto para el trabajo perfecto”, sin embargo, encontrar a la persona idónea para un puesto de trabajo se considera casi imposible, es por que la capacitación juega un papel determinante, empero en este proceso pueden intervenir varias fuerzas impredecibles que afectan los objetivos, sistemas, métodos y procedimientos.

Llanos (2005) menciona que por medio del diagnóstico de necesidades se obtendrá la deficiencia de cualquiera de los siguientes tres aspectos: habilidades, actitudes y conocimientos. Por tanto estas áreas deberán integrarse en un programa integral de capacitación para adquirir, desarrollar, actualizar o reafirmarlas para desempeñar las funciones de su puesto.

El hombre nunca deja de aprender y en los centros de trabajo existe gran preocupación por mejorar los procesos de aprendizaje por ello de su relación con la Capacitación. En el campo del desarrollo humano se distinguen tres áreas:

- 1) Área Cognoscitiva; comprender aquellos procesos de tipo intelectual o actividades mentales. que influyen en el desempeño, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Cuando se imparten cursos de capacitación donde se busca modificar el área cognitiva se traduce en conocimientos.

- 2) Área Psicomotriz, es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos, por lo que se busca un incremento en sus habilidades. Además de aspectos de psicomotricidad fina y gruesa, destreza física y otras que puedan observarse a través de actividades como en el manejo de aparatos, máquinas, herramientas, computadoras y otras.
- 3) Área Afectiva constituye un conjunto de actitudes, sentimientos, emotividad, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras, en un curso de desarrollo en esta área se lograrán cambios de actitud (Grados, 2001).

Se habla de éxito en la capacitación cuando la persona quiere hacer las cosas, sabe cómo hacerlas y puede llevarlas a cabo con eficiencia.

Una empresa trabaja como un sistema que consta de sus subsistemas, todo ello debe de funcionar de manera óptima para que la organización se desarrolle. En ocasiones, la organización presenta problemas por que se requiere de la intervención de otra persona para identificar el problema; esta fase se llama detección de necesidades de capacitación (DNC).

Los objetivos Generales de DNC, es determinar si los problemas de la empresa están relacionados con el factor humano y que efectivamente es por falta de capacitación. Así como identificar sí los problemas detectados se originan en los trabajadores y empleados. De esta manera se podrá identificar quiénes y en qué requieren la capacitación, determinar las acciones que hay que desarrollar para hacer frente a las deficiencias

identificadas, establecer propiedades y las principales necesidades (Llanos, 2005).

Las Necesidades de Capacitación se clasifican en dos. Las primera son las Necesidades Manifiestas, aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista y las segundas son más difíciles de observar son las Necesidades Encubiertas éstas no se perciben a simple vista, se necesita de un minucioso análisis para encontrar qué las originó.

La medición de las necesidades permitirá si los datos son observables y las necesidades reales de la capacitación, actualizar los perfiles del puesto, establecer el presupuesto de los recursos necesarios, delimitar el personal que hay que capacitar incluyendo las jerarquías y áreas de la organización, así como diseñar el uso de instrumentos.

Para determinar la situación real de la organización se proponen diferentes técnicas de investigación, tales como la observación, la entrevista, encuesta, exámenes, entrevistas de salida, entre otras.

Para elegir la técnica más adecuada se realizará en función de los objetivos previamente determinados, éstos deberán estar siempre orientados a la solución de problemas y a la satisfacción de necesidades organizacionales.

Observación

Consiste en estudiar y prestar atención a la forma como se realiza el trabajo, este método recaba información directa, se lleva acabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo, se toman datos por escrito, es necesario observar todas las operaciones que el empleado realiza.

La observación se considera la técnica que mejor información proporciona, ya que cuenta con objetividad y veracidad de los datos obtenidos, existe una mayor cantidad de detalles, facilita la verificación de datos y permite ahorro de tiempo de la empresa, aunque requiere bastante dedicación del observador, para ello es necesario el uso de un registro anecdótico, el cual consiste en describir la actividad que está realizando el trabajador, en un lugar y en un horario determinado. Además se puede utilizar como instrumento una lista de verificación (check list), donde se tiene un listado de las actividades del trabajador, se marcará si lo hace o no lo hace. Esta técnica también tiene sus desventajas ya que se puede influir negativamente en la conducta del sujeto y requiere preparación y criterio del investigador.

Entrevista

Se obtiene información por medio de contacto verbal con la persona que efectúa el trabajo, además con sus jefes directos. Esta técnica permite obtener información que no se obtuvo en la observación, además de verificar y complementar los datos recabados por medio de la observación. Se pueden utilizar distintos tipos de entrevista, como entrevista abierta, semiestructurada o cerrada. Para el uso de esta técnica es necesario la planeación adecuada, para ello se debe hacer un estudio de la información del puesto, confección del esquema de preguntas,

La entrevista tiene como desventajas: su costo, requiere de tiempo y el entrevistador requiere de habilidades específicas, y la información obtenida tiende a ser subjetiva.

Encuesta

Se utiliza para inventariar operaciones, medir la actitud de los empleados o bien para prever los efectos de los planes de largo plazo. La información se obtiene a través de un cuestionario diseñado del tal manera que sea comprensible, pretender recabar un número considerable de sujetos por lo que resulta caro y tardado. Esta técnica se facilita al poderse aplicar directamente en grupo o enviarlo, generalmente son anónimos, lo que implica mayor confianza y veracidad al ser contestados.

Tarjetas

Consiste en entregar un conjunto de tarjetas a cada participante, una de las cuales contiene una idea impresa sobre alguna necesidad de capacitación.

El participante debe organizar las tarjetas por orden de importancia. La clave de las necesidades de capacitación está en el orden en que las tarjetas son colocadas, así como la secuencia en que debe programarse la capacitación. En cada tarjeta debe escribirse una frase que describa alguna actividad significativa del puesto; la forma de analizar los datos recolectados es a través de frecuencias en las que se detectan las necesidades más relevantes para los empleados.

El segundo momento de la parte de Planeación y después de la información recabada con el Diagnostico de Necesidades de Capacitación en donde se tienen parte de las necesidades y prioridades, se pasa a la fase de Planeación o Programación.

Al respecto Llanos (2005) señala:

“Programación es diseñar el plan de trabajo, estrategias y acciones pertinentes que tienen como objetivo atender a las necesidades detectadas en la etapa anterior y que

se encuentran enfocadas hacia la transmisión de conocimientos, adquisición de habilidades y asimilación de actividades para cumplir en forma efectiva las funciones, las tareas y las responsabilidades de cada puesto en la empresa” (p.224).

En esta etapa se ve el número de eventos, modalidad, nombre del programa, establecimiento de objetivos, número de personas que participarán lugar donde se va a hacer, las actividades de instrucción que se llevarán a cabo, los recursos didácticos, duración del programa incluyendo las horas de práctica y de teoría.

Los objetivos deben redactarse en función de la solución de problemas y de la satisfacción de las necesidades detectadas.

Objetivo General, expresa de manera global las metas a alcanzar

Objetivos Particulares, se refiere a los alcances que se lograrán después del estudio del tema

Objetivos Específicos, aclaran el comportamiento que el participante mostrará una vez finalizada la actividad de instrucción.

Además de plantear los objetivos, Arias (2004) menciona que se debe tener en esta etapa una Estimación de recursos, tomando en cuenta: presupuesto, instalaciones, materiales, aparatos, etc.

Para el diseño de Programas y materiales es importante tomar en cuenta aspectos específicos del personal o trabajadores al que se está dirigiendo el programa, es decir, conocimientos previos, escolaridad para de esta manera tener las estrategias educativas adecuadas al personal a capacitar.

La Capacitación no termina con la clausura del curso, por lo que la última etapa del proceso de Capacitación es la *Evaluación*, donde según

Grados (2005) el capacitador debe utilizar tres tácticas de control de calidad, las cuales son inspección, revisión y evaluación (p.283).

La inspección es diseñada para mantener el correcto desarrollo de la capacitación, y la revisión garantiza que la capacitación se esté impartiendo tal como fue planeada. Para lograr esto se pueden utilizar distintas formas de evaluación, las cuales se pueden obtener antes, durante o después del proceso. El Postest, se realiza al final, donde se busca conocer la opinión de los participantes, sobre aspectos de servicios, instalaciones, estilo instruccional, coordinación y recursos materiales.

Todo el proceso de capacitación por lo regular depende y recae en la Administración de los Recursos Humanos, sin embargo, a raíz de avances tecnológicos, la globalización ha provocado cambios en los mercados del trabajo, aunado a las nuevas corrientes, teorías y tendencias administrativas que han tenido repercusiones formando nuevos desafíos para la administración del capital humano; es decir en la contratación del personal, en reclutamiento y selección, por supuesto capacitación y desarrollo, ahora en el enfoque de competencias laborales, trabajo por objetivos y/o resultados. Sin mencionar los nuevos conceptos que en los últimos años han surgido como el enfoque de equipos de trabajo así como estar en busca de nuevos paradigmas para el desarrollo organizacional.

2.6 Desafíos de la Capacitación

En el siglo XX, con el descubrimiento de grandes avances en el conocimiento, la ciencia y tecnología, avanzaron a pasos agigantados, también así lo hicieron los aspectos relacionados con la capacitación, adiestramiento, el desarrollo o formación profesionales de lideres. Por ello

es importante que las empresas y las personas decidieran transformarse en organizaciones que aprendan y sean capaces de enfrentar los retos del cambio.

Ante estas transformaciones surge la escuela de la administración que ha permitido el desarrollo de conceptos como: calidad total, enfoque de contingencias y de competencias organizacionales y laborales; modelos motivacionales de Maslow, de Herzberg y Mc Clelland, benchmarking, el outsourcing y aprendizaje emocional y de más autores que han hecho valiosas aportaciones en áreas de la administración y del comportamiento humano (Reza,2006).

Los programas motivacionales tienen como base las Teorías Motivacionales entre las que destacan la de Maslow; el cual plantea la existencia a de cinco categorías de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento social y autorrealización. Además postula que todos tienen las mismas necesidades, pero diferentes en cuanto a la manera particular de reducirlas o satisfacerlas. La manera gráfica de plantear estas necesidades es la llamada pirámide de necesidades de Maslow (Morris, 2001).

En la base se encuentran las *Necesidades Fisiológicas*, son imprescindibles para la supervivencia del hombre, como: hambre, sed, la secreción y el sexo. Posteriormente se encuentran las *Necesidades de seguridad*, la cual comprende el orden, la tranquilidad, la estabilidad. La *Necesidad de afiliación*, se ubica en personas que buscan membresía y pertenencia dentro de un grupo determinado, después de que una persona ha logrado la membresía y pertenencia dentro de uno o varios grupos, el

siguiente escalón es desarrollar y sobresalir dentro de dichos grupos se refiere a *la Necesidad de reconocimiento*. Por último la *Necesidad de Autorrealización*, el cual se alcanza cuando la persona siente que está haciendo lo que tiene que hacer, en función de sus capacidades y aspiraciones y se logra llegar cuando todas las necesidades anteriores han sido alcanzadas y completas.

Otro autor quien aporta a las Teorías motivacionales relacionadas al requerimiento laboral, fue el psicólogo Frederick Irving Herzberg (1959) teoría de los dos factores: motivacionales e higiénicos.

Es importante mencionar que Maslow plantea, “cuando un individuo resuelve una categoría de necesidades, la necesidad realmente motivante es la inmediata superior” (Grados, Sánchez 2000, p. 42).

Los *motivacionales*, también llamados intrínsecos, son el trabajo mismo, el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso. Éstas llevan a la persona a ser más productiva y a progresar. Por lo tanto aumentan la productividad, la eficiencia, el progreso y la satisfacción por el trabajo.

Por otra parte, los factores *Higiénicos* o extrínsecos, evitan las insatisfacciones en el trabajo. Algunos son: las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, el salario, la simpatía por los compañeros y las condiciones de trabajo, entre otros.

Herzberg (1959) sustenta que la ausencia de estos factores causa insatisfacción, aunque contar con todas las comodidades y el clima emocional adecuado no causa satisfacción.

Por último se encuentra Mc Clelland (1961) quien propone que las personas se motivan por tres factores: realización, afiliación y poder.

La *realización* consiste en lograr con miras a obtener un beneficio de ellas, la *afiliación* se orienta a establecer contactos cercanos con las personas y el *poder* se caracteriza por el deseo de influir sobre los demás.

En el comportamiento de un individuo se dan las tres manifestaciones de la motivación, aunque sea alguna de ellas la que predomine.

En lo que respecta a competencias laborales, ha sido un tema recurrente en las organizaciones, éstas se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo.

Al describir un puesto bajo el concepto de Competencias Laborales, se establecen Normas de Competencia Laboral, las cuales indican:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud

Los beneficios de la aplicación de Competencias Laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

Esto nos da las ventajas de:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- Facilitar la detección de necesidades de Capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- Objetivizar la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- Proporcionar la base para la Evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la Planeación de carrera.
- Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000-2000 en materia de capacitación y desarrollo del personal, además de identificar aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

Evidentemente cualquier esquema ya sea por competencias laborales y/o modelos motivacionales, etc., su fin último se encuentra ligado a los conceptos de satisfacción, productividad y competitividad. Es decir obtener una mejora continua dentro de la organización, a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas así como a los procesos, por ello el surgimiento de sistemas como calidad total, Gestión de la Calidad y actualmente Calidad de vida laboral, entre otros consideradas como un conjunto de técnicas orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una empresa.

CAPITULO 3 CALIDAD

3.1 Surgimiento de la Calidad

Cuando hablamos de competitividad, productividad y exigencias en la organización es necesario hablar del concepto de Calidad, en principio éste surge como un propósito de mejorar procesos. Aunque siempre ha existido su manera de gestionarla y su importancia ha ido evolucionando hasta nuestros días.

Sin embargo dentro de la perspectiva de calidad no existe un momento histórico preciso, sin embargo Ruiz-Canela refiere que este concepto se remota desde tiempos muy antiguos, “en el primero libro de la Biblia, el Génesis, narra la creación del mundo en 6 días, al final de cada día, una vez terminada por días su obra, el texto bíblico precisa “y Dios vio que era bueno” los conceptos de bondad y calidad son explícitos (2004, p.)

Pola (1999), menciona que el significado histórico de la palabra calidad se refiere a aptitud o adecuación al uso, el hombre primitivo determinaba la aptitud del alimento para comérselo o la adecuación de las armas para defenderse. En los mercados antiguos existía relación entre el producto y el usuario o cliente, ya que el determinaba el grado en que el producto o servicio satisfacía sus necesidades, es así como se formaban juicios de calidad los cuales se determinaban de acuerdo al aspecto estético y prestigio de los artesanos o personas que elaboraran un producto o servicio.

Cuando surgen las primeras ciudades se crea un mercado estable con bienes y servicios, lo que permitió desarrollar el inicio de

especificaciones para productos y procesos, dando como resultado nuevas formas de organización (Cantú, 2001).

Durante la Revolución Industrial, surge la llamada calidad industrial o de inspección, cuando la mano de obra se transforma con el uso de maquinaria para realizar producciones masivas, el comercio se amplia dejando de tener contacto directo con el cliente, por lo que es necesario el uso de especificaciones definidas, garantías, muestras, etc. Para la Segunda Guerra Mundial marca una pauta debido al paso de la tecnología relativa a la calidad y se hizo posible la expansión de los procesos de manufactura y de los bienes de consumo (Cantú, 2001) ya se buscaba contar con las mejores maquinas y los mejores hombres, para ello fue necesario el uso de distintas herramientas para obtener los objetivos planteados, a partir de este momento nos referimos a la calidad como, “lo que el cliente está dispuesto a pagar un función de lo que obtiene y valora”. (Pola, 1999, p. 50).

La Sociedad Americana para el Control de Calidad (A.S.Q.C)., define calidad como el “Conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente”. (citado por Pola, 1999, p. 54).

Por su parte Cantú (2001) dice que la calidad “abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él” (p. 5).

Surge la necesidad de crear reglamentos que permitieran regular y homogeneizar los conceptos de calidad dentro de las organizaciones, por ello existen normas internacionales, que cada vez más países adoptan,

para asegurar que las mercancías cumplan con los requisitos de durabilidad y funcionamiento.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) se encarga de elaborar y difundir las Normas ISO 9000, que tienen como objetivo identificar los criterios que puedan contribuir a que la empresa satisfaga las necesidades de sus clientes. (Moreno-Luzón, 2001).

Por lo que la norma ISO 9000 interpreta la calidad como “la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor” (Cantú, 2001, p. 5). Existe una serie de normas ISO 9000:2000 se conforma por 8 principios de administración de la calidad son elementos básicos: organización enfocada al cliente, liderazgo, consideración de la gente, enfoque a los procesos, identificación de la administración con el sistema, mejora continua, aprovechamiento del sistema para la toma de decisiones y beneficio mutuo organización-proveedores. Por su naturaleza podemos decir que las normas de ISO 9000 se aplican a todo tipo de empresas, sin importar el giro o tamaño. Éstas son aplicables a productos como maquinaria, químicos, equipos de computo, materiales o empresas de servicios.

Al hablar de este tema, también es importante mencionar el proceso de certificación, procedimientos que asegura que un producto, proceso, sistema o servicio se ajusta las normas, lineamientos o recomendaciones de organismos, nacionales o internacionales, dedicados a la normalización.

Además de ISO existe otros conceptos como, EFQM, Modelo Europeo de Excelencia Empresarial; que ayudan a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y a mejorar su funcionamiento (Manjares, 2007).

Es a finales del siglo pasado cuando se desarrollan de forma acelerada las teorías, técnicas y herramientas de la Calidad, en la actualidad la Calidad Total representa una de las estrategias más importantes para la gestión empresarial. (Ruiz-Canela, 2004).

Finalmente podemos decir que la calidad se ha convertido en una exigencia creciente de los mercados y de los clientes. También es una necesidad de supervivencia para la empresa. Aunque sean manejado varios conceptos, resumimos la calidad como la capacidad de satisfacer necesidades o expectativas del cliente. Sin embargo es importante mencionar que la calidad tiene como fin incrementar la productividad por medio del uso adecuado de los recursos. Es por ello que trabajar bajo un enfoque de calidad permite que las organizaciones crezcan, se desarrollen y perduren en el tiempo.

3.2 Evolución de los enfoques de Calidad

“Conforme las actividades comerciales e industriales han evolucionando hasta compenetrarse en una globalización cada vez más completa, las organizaciones de toda el mundo que participan en esto han tenido que ir adaptando sus sistemas tecnológicos” (Cantú, 2001, p.2).

Para entender la calidad y cómo surgió en la empresa, revisaremos la evolución de calidad. Existe discrepancia entre distintos autores respecto al número etapas que intervienen en el movimiento de calidad, sin embargo revisaremos las cuatro principales etapas: inspección, control estadístico, aseguramiento de calidad y administración estratégica por la calidad total (Cantú, 2005). Gutiérrez aumenta una quinta etapa que

corresponde a Reestructuración de la organización y mejora de procesos (2005).

Para el año 1800, con la producción masiva se da la imposibilidad del contacto directo con la cliente, por lo que la calidad empieza a verse como un problema por ello se inicia a responsabilizar a ciertos empleados, llamados inspectores, la tarea de evaluar la calidad y detectar errores. Estos inspectores utilizan como métodos estándares y mediciones que les permite inspeccionar, contar y clasificar, teniendo como meta principal la detección. Para Moreno-Luzón la inspección permitía cumplir con algunos requerimientos y solamente evitar que los defectos llegaran al mercado, para ello se utilizan actividades como recontar, medir y separar. A medida que el volumen y la complejidad de productos la inspección masiva se volvió difícil y costosa (2004).

Estados Unidos representa uno de los países donde el concepto de Calidad evolucionó sustancialmente en la compañía Ford donde se aplicaron los principios administrativos de Frederick W. Taylor, quien sostenía que todos los operarios no trabajan con la suficiente productividad y calidad, los aspectos de control, planeación además del mejoramiento eran responsabilidad de la administración y no del trabajador. Posteriormente la inspección por estándares se refino, aquí se separa la función de inspección de la producción.

La Western Electric, empresa que contaba con numerosos defectos que tienen que ser controlados por un número elevado de inspectores, así se crea el Departamento de Calidad (Ruíz-Canela, 2004). Sin embargo en esta etapa de inspección, surge la realidad de que en las empresas tener

un número elevado de inspectores también representa un gasto económico fuerte.

En 1931 ingenieros de la empresa Bell Telephone Laboratories, desarrollaron una serie de técnicas para hacer el seguimiento y evaluación de la producción, de tal manera siguieron una serie de alternativas de mejora de la calidad, lo que dio lugar a un nuevo enfoque denominado Control de Calidad, donde se utilizaban métodos estadísticos. En 1980 Walter Shewhart desarrolló el *control estadístico de procesos*, concepto de la prevención para el control económico de la calidad de productos manufacturados. Shewhart entendía la calidad como un problema de variación que puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocaban. (Cantú, 2001). Esta corriente había logrado desarrollarse en Estados Unidos hasta que empezó a trasladarse a Japón a partir de que W. Edwards Deming impartió varias conferencias en empresas japonesas, lo que permitió la consolidación de actividades relacionales con el control de calidad. Deming apoyó las aportaciones de Shewhart, ya que durante la Segunda Guerra Mundial el gobierno de Estados Unidos promovió la aplicación del control estadístico de la industria. Así se alcanzó la plenitud de la etapa del control estadístico de calidad, donde surgieron otros conceptos de calidad. Hasta la etapa de control estadístico, el enfoque de calidad estaba orientado hacia el proceso de manufactura. Así como enfocarse hacia el diseño de métodos de trabajo que permitan evitar los errores antes de que éstos ocurran (Moreno-Luzón, 2004). Gracias esto se intenta reducir la inspección para poder aplicar distintos métodos estadísticos y de esta manera lograr controlar la calidad.

Moreno-Luzón menciona que en este sistema no existían actividades de prevención entre otras deficiencias, es rígido y mecánico además que

se limita a las funciones productivas no implicando al resto de la organización.

Por ello es hasta principios de los años cincuenta cuando Juran impulsó el concepto de *Aseguramiento de Calidad* enfoque de prevención en el que lo importante es encontrar las raíces del problema y corregirlas. Ya el concepto de calidad evolucionó de una perspectiva estrecha y centrada; permitiendo introducirse a áreas como diseño, ingeniería, planeación además de servicio. Por lo que según Cantù (2005) “implicó un enfoque más proactivo por la calidad, apareciendo nuevas herramientas y conceptos fundamentales” (p.14). Esto se logra dirigiendo los esfuerzos de la organización hacia la planificación de procedimientos de trabajo y el diseño de productos que permitan prevenir los errores desde su origen.

Así pues el aseguramiento de calidad es un sistema que pone el énfasis en los productos y en la participación de todas las unidades de trabajo, desde su diseño hasta el momento del envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permitan la obtención de productos conforme a unas especificaciones. Los conceptos o factores claves que son base en este enfoque son: prevención de errores, control total de calidad, énfasis en el diseño de los productos, uniformidad y conformidad de productos y procesos además del compromiso de los trabajadores (Moreno-Luzón, 2004).

También surge un movimiento importante conocido como Zero Defects, que se enfocaba a elevar las expectativas de la administración, así como a motivar, concientizar además de sensibilizar a los trabajadores por la calidad, es así como surge la idea de “trabajar bien a la primera”.

En los años 80s surge la siguiente etapa, *Administración de la calidad total*, la cual se distingue por la conciencia y la importancia estratégica de la calidad, de su mejora y de la satisfacción del cliente se generan distintos programas de gestión de calidad. Donde surgen dos acontecimientos, por un lado, aparecieron las normas ISO 9000 (1987), con el fine de unificar y estandarizar los enfoques de sistemas de aseguramiento de calidad durante los años siguientes sufrieron modificaciones y actualmente continúan donde surge el programa de Seis Sigma, que tiene sus orígenes en 1988 por Motorola el cual tiene como propósito de reducir los defectos de productos electrónicos (Gutiérrez, 2005,p. 15).

Seis Sigma surge como una estrategia de negocios y de mejoramiento de la calidad, surge a partir de estudios de Deming; se basa en el enfoque hacia el cliente, en su manejo eficiente de los datos y metodologías y diseños robustos, que permite eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos. Seis Sigma se puede dividir en tres áreas prioritarias, satisfacción del cliente, reducción del cliente, reducción del ciclo y disminución de los defectos (Don Hellriegel, 2006). Es en la General Electric donde se inició Seis Sigma en 1995 y en Latinoamérica en la empresa Mabe.

La meta de Seis Sigma (ss) es lograr procesos con una calidad, con base en programas diseñados e impulsados por la alta dirección de una organización, por medio de herramientas estratégicas y metodologías sistemáticas y cuantitativas además de la estadística. Todo esto se refleja en los principios de ss, uno de los primordiales es el compromiso de altos niveles de la dirección de la organización hacia todos los niveles inferiores, busca que se todos los procesos se cumplan con los requerimientos del

cliente (en calidad, tiempo y servicio), los programas y proyectos se desarrollan en forma rigurosa, busca lograr ahorros o incremento en las ventas. Además tiene como fundamento la comunicación desde el interior de la organización como en exterior. (Gutiérrez, 2005). Seis Sigma como cualquier otra metodología necesita ser bajo las métricas adecuadas que permitan obtener los resultados que propone esta estrategia, en los últimos años son empresas importante y con gran infraestructura y bajo un enfoque de calidad quienes además de otros metodologías, como ISO 9000, 5s entre otras empiezan a implementar esta.

Ya adentrados en metodologías de calidad también se encuentra la de 5S, conocida como *manufactura avanzada*, que trata de buscar la perfección, para buscar la mejora de los procesos.

Cinco eses, proviene de los siguientes términos japoneses:

Seiri (seleccionar) mantener sólo lo necesario	}	Con las cosas
Seiton (orden) mantener todo en orden		
Seiso (limpiar) mantener todo limpio		
Seiketsu (estandarizar)	}	Con uno mismo
Shitsuke (autodisciplina)		

En particular cinco eses 5s, permite organizar el lugar de trabajo, mantenerlo funcional, para ello se requiere orden, limpieza y disciplina; sobre todo en las oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria.

Por lo que en este periodo de la Administración de la calidad total, es donde se empieza a establecer en distintos países premios de calidad; cada uno con propósitos similares, y es como se observa la calidad como una ventaja competitiva.

Finalmente Gutiérrez para 1995 ubica la etapa de *Reestructuración de la organización y mejora de procesos*, enfocado al cliente y al mercado, reducción de defectos (2005). Con ya casi 20 años de aparición la calidad adquiere un valor estratégico; por ello continúan renovándose y proponiendo nuevos enfoques alrededor de la calidad, con la finalidad de ser un método de trabajo constituido a las necesidades de cada organización.

En particular esta etapa resalta la necesidad de las empresas de dirigir a la calidad a profundizar en prácticas directivas, metodologías, y estrategias que ayuden en la cultura organizacional, para de esta manera renovar sistemas, rediseñar y mejorar procesos así como reenfocar y revisar todas las actividades que se realizan en la organización.

Sin lugar a dudas en este movimiento de calidad surge en países desarrollados como Japón o Estados Unidos, sin embargo, como se mencionó ya antes, son varios autores quienes contribuyen de manera significativa al proceso, desarrollo y de la calidad, por ello uno de los aspectos más importantes a considerar en el estudio de la calidad es el análisis de las afirmaciones de los autores más reconocidos en el área.

3.3 Maestros de la Calidad

Uno de los países más representativos donde los conceptos de calidad tuvieron mayor desarrollo fue Estados Unidos y Japón, donde algunos de los llamados “gurúes de la calidad” surgen, por un lado en Estados Unidos donde empezó a gestar la calidad los principales precursores son Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Joseph M. Juran. En Japón autores como Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi.

Además es importante mencionar las ideas, conceptos y aportaciones de estos autores (Cantú, 2001).

Philip B. Crosby, nació en West Virginia, fue quien lanzó los conceptos de “cero defectos” y la “relación cliente-proveedor”, hablaba de la calidad como “cumplimiento de las exigencias”, si se lograba la Calidad, los costos globales bajarían inevitablemente, permitiendo a las empresas incrementar su rentabilidad. Al igual que otros autores la dirección también jugaba un papel importante, sin embargo para Crosby era necesario cambiar la mentalidad de la alta dirección, es decir, la dirección debía establecer niveles de rendimientos elevados y buena comunicación con todos los niveles de la empresa, de esta manera conseguir los ceros defectos. (Ruiz-Canela, 2004).

Crosby afirma que la calidad está basada en cuatro principios absolutos:

- Calidad es cumplir los requisitos
- El sistema de calidad es la prevención
- El estándar de realización es cero defectos
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

W. Edwards Deming, nació en Iowa en 1900. Es considerado como el impulsor de la gestión estadística de la Calidad y la mejora de la Calidad de los productos para que coincidan con las necesidades de los consumidores. Deming fue uno de los promotores de la gestión de la calidad en Japón, ya que al terminar la Segunda Guerra Mundial es enviado a este país, donde estuvo en contacto con empresarios quienes lo contrataron para enseñar la teoría elemental de variación al azar y técnicas sencillas. Por lo que él vivió la evolución de la Calidad en Japón, de esta manera desarrolló sus famosos 14 puntos para la administración

de una empresa (Cantú, 2001). A continuación se mencionan la idea general de cada uno:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección de todos los productos como una forma de asegurar la calidad, ya que esto no la garantiza.
4. Acabar con la práctica de hacer negocio sólo con base en el precio.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
6. Implantar la formación
7. Adoptar el nuevo estilo de liderazgo
8. Desechar el miedo
9. Eliminar las barreras organizaciones que impedir trabajar en equipo para lograr la mejora continua.
10. Eliminar lemas, exhortos y metas para la mano de obra.
11. Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra.
12. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.
13. Estimular la educación y la automejora de todo el mundo.
14. Generar un plan de acción para lograr la transformación.

Para Deming, la dirección de la empresa es responsable del 85% de los problemas de la calidad. De las aportaciones más importantes de este autor es la “Rueda de Deming” o “Círculo PDCA” para la mejor de procesos, es decir hay que planificar las cosas, hacerlas, comprobar y actuar sobre la diferencia entre lo planificado y lo realizado (Ruiz-Canela, 2004). Además hace aportaciones a la alta administración para lograr la calidad, productividad y posición competitiva.

Joseph M. Juran, nació en Rumania en 1904. Creador de la trilogía de la Calidad (planificación, control, seguimiento y mejora). A mediados de los años cincuenta, enseñó en Japón conceptos de administración por la calidad, contribuyendo también al éxito japonés en la calidad. Entre sus aportaciones a la Calidad se encuentran los conceptos asociados a disminuir los costos de no Calidad, lo que permite progresar a lo largo tiempo y corregir los fallos crónicos asociados a la falta de Calidad. El principal vínculo fue involucrar a la alta dirección en los programas para lograr la Calidad. Entre otras muchas aportaciones Juran hacía un análisis de qué tanto le interesaba a la empresa reducir los costos para hacerla lo más rentable posible.

Kaoru Ishikawa, nació en 1915. El profesor Ishikawa aconsejó a numerosas empresas japonesas y americanas dentro del campo de la Calidad. Por lo que fue el primer autor que intentó destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y los occidentales. Es uno de los fundadores de los círculos de Calidad, así como promotor de las herramientas de la Calidad, conocido como el diagrama causa-efecto. Los objetivos de sus estudios incluían la satisfacción del cliente y del personal, así como la fabricación de los artículos más atractiva y más satisfactoria para el consumidor. Ishikawa entendía un círculo de gestión de la Calidad en seis etapas integrado en la gestión de la empresa (definir los métodos, instruir y entrenar, ejecutar la tarea, controlar los resultados y tomar medidas). Además promocionó los principios de la Calidad basados en el compromiso total de la dirección y los mandos intermedios, un *management* participativo, la adhesión del personal al objetivo de Calidad y una formación masiva sobre las herramientas de Calidad. Además se considera como el primer autor en resaltar las diferencias culturales entre las naciones como un factor importante para el logro del éxito en calidad.

3.4 Desarrollo de una cultura de calidad

Actualmente las empresas necesitan enfrentarse a los retos actuales y para ello según autores expertos en el área administrativa la incorporación del enfoque de calidad a la planeación, control y mejoramiento en la operación de la organización se ha convertido en una necesidad para poder subsistir o en su caso obtener mayor crecimiento.

Existen distintos factores que obligan a las empresas a ser competitivas mediante el uso y desarrollo de tecnología, la optimización de sus procesos y la creación de sistemas administrativos que capten las necesidades del mercado para poder crear productos y servicios de calidad. Sin embargo no podemos dejar de lado tomar en cuenta que el recurso humano seguirá siendo el eslabón más importante dentro de las organizaciones, sin embargo para enfrentar los retos del mundo actual, las empresas requieren de personal capacitado, que posea una cultura de trabajo, calidad, productividad y servicio (Cantú, 2001).

Por ello los retos que enfrentan las empresas son el aumento de la competencia derivado de una nueva ideología donde deben crearse nuevas ventajas más allá de un enfoque en precios, costos, tiempo de respuesta y calidad. Para ello es necesario un cambio organizacional y administrativo. Esto también tiene su impacto en los recursos humanos, es por ello que otro reto se encuentra dirigido a la nueva fuerza laboral donde las personas necesitan de nuevos conocimientos, tales como habilidades de aprender, de éxito, disciplina, responsabilidades, honestidad, trabajo en equipo. Todo esto representa el auge de nuevos modelos de administración y dirección de negocios, modelos

administrativos que nacieron desde principios del siglo XX con F. Taylor, H. Fayol y otros más.

Sin embargo estos enfoques están vigentes, pero es necesaria la reestructuración de éstos para lograr un cambio efectivo; por ello es importante mencionar algunos de los problemas a los que se enfrenta la calidad dentro de las organizaciones. Es bien sabido que la mayoría de las empresas cuentan con un sistema, enfoque, metodología o programas relacionados con la calidad, algunos de éstos no dan el resultado esperado o no se refleja en el incremento de la productividad.

Por ello Gutiérrez (2005), hace mención de algunos de los principales errores que tienden a ser recurrentes:

- Se atacan los efectos y los síntomas y no se va a las causas de fondo de los problemas.
- Se trata de resolver los problemas por reacción, por impulsos, no mediante un plan de solución soportado en métodos y herramientas de análisis.
- Los esfuerzos son aislados, no hay mejora continua.
- No se estandarizan soluciones ni se aplican medidas preventivas para que el problema no se vuelva a presentar.
- No se sabe el impacto que tiene lo que se hace.

Es de vital importancia tener en cuenta estos puntos que permiten tener un marco de referencia para identificar los principales errores a los que se pueden enfrentar o en su caso se están enfrentando, todo esto también para ayuda en la definición de los programas de acuerdo a las necesidades de la organización, independientemente de uno o varios es importante tener en cuenta el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y

actuar), que es de gran utilidad para estructurar y ejecutar planes de mejorar de calidad a cualquier nivel directivo u operativo.

En el cuadro 3.1 se muestra el también llamado *ciclo de la calidad*, que desarrolla de manera objetiva y profunda un plan, que debe comprobarse en pequeña escala o sobre una ase de ensayo tal como se ha planeado, se supervisa y si se obtuvieron los efectos esperados y la magnitud de los mismos y de acuerdo con lo anterior se actúa.

Etapa del ciclo	Paso num.	Nombre del paso
Planear	1	Delimitar y analizar la magnitud del problema
	2	Buscar todas las posibles causas
	3	Investigar cuál es la causa más importantes
	4	Considerar las medidas remedio
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio
Verificar	6	Revisar los resultados obtenidos
Actuar	7	Prevenir la recurrencia del mismo problema
	8	Conclusión

Gutiérrez también considera importante las ocho disciplinas para el proceso de resolver un problema (8D) “son principios que deben guiar la solución de un problema que requiere una respuesta urgente e inmediata (2005, p.290).

1. Abordar el problema en equipo, ya que facilita
2. Describir y verificar el problema

3. Poner en práctica y verificar acciones de contención
4. Definir y verificar causas de raíz
5. Verificar el resultado de las acciones correctivas
6. Elegir e implementar acciones correctivas permanentes
7. Prevenir la recurrencia del problema
8. Felicitar al equipo”

Éstas disciplinas son claras y sencillas, por lo que son aplicables a cualquier área o departamento de una empresa, sobre todo porque fomenta el trabajo en equipo por medio de dinámicas concretas permiten llegar de lo general a lo particular.

Son algunas estrategias útiles, pero para la implementación de una estrategia de calidad es necesario unir fuerzas con todas las partes que se encuentran involucradas en las empresas, que incluye el recurso humano en todos sus niveles, pero además de otros aspectos.

Un cambio, pretende modificar visiones, prácticas, actitudes, conocimientos y hábitos. Como todo, por lo regular un cambio se enfrenta a resistencia o incluso oposición. Es importante el trabajo con la gente para que se de cuenta de la importancia de cambiar; que tenga clara la estrategia; que se parte del cambio y que se le den medios para buscar la mejora.

Es necesario iniciar con un redescubrir y repensar la misión y visión, es decir, redefinir el propósito fundamental de la organización, así como lo que se quiere lograr en el futuro. Deben de distinguirse los grandes objetivos y su rumbos, para diferenciar entro lo que es esencial y vital de lo que es secundario.

Además de estos aspectos también se debe realizar una evaluación del entorno para determinar las fortalezas, oportunidades y debilidades. Permitirá identificar las áreas o aspecto de mayor oportunidad y que situaciones externas representan los mayores riesgos para el éxito de la organización.

Más que frases bonitas es necesario crear toda una filosofía que busque inspirar, orientar de lo se quiere y se piensa en el futuro, que permita responder con eficacia y calidad de los usuarios y clientes.

Actualmente las empresas se encuentran interesadas en mediar entre ser más productivos y ser humanos, por ello ahora surge la importancia por aplicar la calidad en la vida laboral, que tiene como finalidad crear un ambiente que sea excelente para los empleados, que además contribuya a la salud económica de la organización.

3.5 Calidad de vida en el trabajo

En la última década se han presentado infinidad de desafíos para el hombre, sin embargo obtener una mejor calidad de vida ha sido un tema central. Es dentro de las organizaciones donde surgen cuestionamientos relacionados con la responsabilidad social de las empresas y las organizaciones, que contribuyen u obstaculizan la calidad de vida de sus miembros, así como de sus clientes y proveedores.

En sí la difusión del concepto calidad de vida constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, con este sistema rígido y como único objetivo la eficiencia. Surgieron

muchos problemas por la excesiva división de la tarea y una sobredependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. Muchos trabajadores estaban tan poco preparados, que no tenían ninguna satisfacción en su empleo. El resultado era una alta rotación de personal y absentismo. Disminuía la calidad y los trabajadores se alineaban. Existe una necesidad de otorgar al trabajador más oportunidad de reto, de una tarea completa, mayor oportunidad de utilizar técnicas avanzadas, de crecimiento, y más coacción de aportar sus ideas. En síntesis, el fenómeno expresado como "Calidad de vida laboral" se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como el ser "productivo" y el ser "humano".

Diversos sistemas económicos y políticos se establecieron con la idea de lograr el máximo desenvolvimiento de las potencialidades de los individuos y los grupos, y de conseguir la felicidad, en concreto se busca establecer un modelo ideal para la vida humana, tanto en el ámbito personal como en el social (Grados, 2004).

La Calidad de Vida en el trabajo se puede definir como una filosofía de [gestión](#) que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de [desarrollo](#) y progreso personal. El concepto implica, por una parte, las experiencias y puntos de vista de los trabajadores y, simultáneamente, el mejoramiento de la efectividad de las organizaciones.

Por su parte Davis y Newstrom(2007) lo define como la manera de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un

ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades. También se relaciona con el carácter positivo o negativo de ambiente laboral.

La *calidad de vida laboral* se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización.

Es importante mencionar que las organizaciones tienen la responsabilidad social de atender a los indicadores de calidad de vida. Como tal no existen indicadores generales, sin embargo Taylor presenta cinco factores:

1. Asuntos contemporáneos: discriminación con base en el sexo, protección contra accidentes, procesos justos en controversias.
2. Entorno social del trabajo: confianza, comunicaciones honestas, autoestima, libertad de palabra.
3. Crecimientos y desarrollo: oportunidades para hacer carrera, ocasión de aprender y desarrollarse, trabajo desafiante.
4. Mejoría organizacional: productividad, lealtad, motivación.
5. Mejora social: tasa baja de desempleo, sindicatos efectivos, oportunidad de disfrutar de la vida fuera del trabajo.

Actualmente esta filosofía representa una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial, con la implementación de sistemas sociotécnicos y con esfuerzos de desarrollo organizacional, lo cual implica un cambio de

cultura. De esta manera es posible lograr elevaciones en ambos factores: productividad y calidad de vida.

Existen diferentes autores que hablan acerca del tema, quienes han formado distintos modelos.

Modelo de Calidad de Vida Laboral de Hackman y Oldhan

Presentan un modelo de calidad de vida laboral dedicado al diseño de cargos, que son:

- Variedad de habilidades: el cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de la [persona](#),
- Identidad de la [tarea](#): el trabajo se debe realizar desde el inicio hasta el fin, para que la persona pueda percibir un resultado palpable,
- Significado de la tarea: la persona debe percibir con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de las demás,
- Autonomía: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas.
- Retroalimentación del trabajo propio: la tarea debe proporcionar información de retorno a la persona, para que pueda autoevaluar el desempeño,
- Retroalimentación extrínseca: debe existir retornoproporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto del desempeño de la tarea.
- Interrelaciones: la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

Modelo de Calidad de Vida Laboral de Walton

Según Walton, existen ocho factores que afectan a la calidad de vida laboral que son las siguientes:

1. Compensación justa y adecuada: la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna y de la equidad externa,
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: incluye las dimensiones jornadas de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona,
3. Empleo y desarrollo de la capacidad: proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo, de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información,
4. Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: proporcionar posibilidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal y seguridad en el empleo,
5. Integración social en la organización: eliminación de barreras jerárquicas notorias, apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de ideas preconcebidas,
6. Reglamentación: se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático,
7. Trabajo y espacio total de vida: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, en decir en deterioro de su vida familiar y particular,
8. Importancia social de la vida en el trabajo: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona.

Todos los programas comprenden muchos aspectos como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de

puestos. Los programas de vida laboral ponen en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional, y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados. Es de vital importancia que los programas estén debidamente estructurados, para que se obtengan los resultados. La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficios tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- Evolución y Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento de sus [funciones](#)
- Menor rotación en el [empleo](#)
- Menores tasas de ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización.

Aunque su auge se refleja en este siglo, es importante mencionar que su aplicación e implementación dentro de las organizaciones, requiere de un trabajo en conjunto. Por ello, muchas de las empresas incluyen algunos de sus indicadores como temas o ejes rectores dentro de los programas de capacitación o en su caso de su visión y misión.

CAPITULO 4 PROPUESTA

4.1 Antecedentes de A movil

A movil es una comercializadora de telefonía celular. Actualmente ocupa el tercer lugar como distribuidor para Telcel. Cuenta con 43 puntos de venta y cadenas comerciales como Elektra, C&A, Costco, Sears y Bets Bye

Actualmente cuenta con una plantilla de más de 400 empleados.

4.2 Capacitación en A movil

El área de capacitación se consolidó en el año 2008 teniendo como principal objetivo cubrir una capacitación técnica, dirigida únicamente al área comercial, que incluye la actualización en materia de telefonía celular, se lleva a cabo por medio de una capacitación externa especializada en el ramo. Sin embargo, con la apertura de sucursales, para Noviembre del 2008 surge la necesidad de capacitar de una manera integral al personal de nuevo ingreso. Por ello se inicia el desarrollo de un plan de capacitación, donde se incluye inducción a la organización, descripción de puestos y funcionales, estrategias de ventas para los asesores así como los conocimientos básicos en telefonía celular, con la finalidad de proporcionar las herramientas necesarias para un desempeño óptimo, además se busca iniciar al empleado en los procesos de operación necesarios para su puesto. Existe un seguimiento para actualizar al trabajador con los cursos especializados.

Finalmente el área de capacitación necesita la implementación de nuevas temáticas que involucren aspectos de desarrollo personal y se busca crear un ambiente con equipos de trabajo eficientes, mejorando canales de

comunicación en todos los niveles de la organización y permitiendo el crecimiento personal y laboral de los empleados, dentro de la empresa.

4.3 Programa de Capacitación

La Calidad de vida Laboral representa uno de los temas que deben incluirse en el plan de capacitación de las empresas. Por ello a continuación se presenta el siguiente programa que consta de 6 módulos, con los siguientes aspectos, construcción de equipos, motivación al trabajo, comunicación para alcanzar metas, estrés y orientación y liderazgo y toma de decisión.

Modulo	Objetivo Especifico	Contenido	Recursos Materiales	Tiempo	Evaluación
I Construcción de Equipos	*Identificar las características de los equipos. *Importancia del trabajo en equipo	1.1 Naturaleza de los equipos 1.2 Ciclo de vida del equipo 1.3 Trabajo en equipo y habilidades de construcción de equipos.	Manual Diapositivas	4 horas	
II Comunicación para alcanzar metas	*Adquirir los conocimientos y capacidades de comunicación. *El participante aprenda a entablar relaciones positivas, constructivas y satisfactorias en hogar, trabajo y ambientes en que se desenvuelvan	2.1 Tipos de redes de comunicación 2.2 Modelo de comunicación 2.3 Habilidades de comunicación 2.4 Dificultades en la comunicación 2.5 Retroalimentación	Manual Diapositivas	4 horas	Cuantitativo
III Liderazgo y la atribución de facultades de decisión	*Identificar la naturaleza de liderazgo. *Diferenciar entres rasgos y conducta *Conocer distintos estilos de liderazgo.	3.1 ¿Qué necesita un líder? 3.2 ¿Cuáles son las tareas del líder? 3.3 El liderazgo situacional 3.4 Matriz de desarrollo de equipos 3.5 Coaching	Manual Diapositivas	4 horas	

IV Manejo de Conflictos		<p>5.1 Conflictos y situación conflictiva</p> <p>5.2 La realimentación del conflicto</p> <p>5.3 Estilos de solución de conflictos</p> <p>5.4 Cómo solucionar conflictos</p> <p>5.5 Toma de decisiones sinérgica</p>	Manual Diapositivas	4 horas	
V Motivación en el trabajo	*Concientizar de la importancia de la motivación en la vida laboral	<p>4.1 La motivación en la vida humana</p> <p>4.2 Impulsos motivadores y necesidades</p> <p>4.3 La motivación en la organización laboral</p> <p>4.4 Enriquecimiento en el trabajo</p> <p>4.5 La motivación intrínseca</p>	Manual Diapositivas	4 horas	
VI Estrés y Orientación	<p>*Definir el estrés y cuales son los factores que lo desencadenan.</p> <p>*Conocer el efecto del estrés en la salud</p> <p>*Identificar las causas y los síntomas del estrés</p> <p>*Aprender métodos sencillos y eficaces para manejar el estrés.</p>	<p>6.1 ¿Qué es el estrés?</p> <p>6.2 Síntomas</p> <p>6.3 Causas</p> <p>6.4 El estrés y el desempeño laboral</p> <p>6.5 Manejo del estrés</p>	Manual Diapositivas	4 horas	

CONCLUSIONES

El aspecto principal de este trabajo es dar una propuesta de capacitación como herramienta para desarrollar la calidad de vida laboral en los trabajadores de A movil. Para lograr esto se requiere de un proceso de cambio. En el ámbito laboral se encuentra lleno de cambios que a menudo alteran el sistema social y requieren que los empleados se adapten. Esto implica encontrar integración social en el trabajador, para ello debe liberarse de prejuicios, buscar apertura interpersonal y apoyo constante a los equipos de trabajo. El cambio tiene tanto costos como beneficios que deben considerarse. Puede existir una resistencia psicológica, lógica o sociológica. Es así que los líderes necesitan crear y compartir una visión e inspirar a sus empleados.

De esta manera A movil debe orientar fuerzas y recursos hacia difundir programas de capacitación que estimulen el aprendizaje organizacional, incluyendo aspectos relevantes para la satisfacción, manejo del estrés, mejoramiento de relaciones interpersonales, motivación y el rendimiento laboral de los trabajadores.

Con la propuesta de capacitación se determinarán mejoras, modelizar y mejorar problemas identificados, medir resultados, realizar comparaciones, uniendo los objetivos de los trabajadores y la organización, fin último de la calidad de vida laboral

El planteamiento de la investigación implica una propuesta de capacitación como una estrategia para desarrollar la calidad de vida laboral en una empresa de servicios, de esta manera permitirá identificar qué aspectos son necesarios reforzar o implementar además de determinar los problemas existentes y posteriormente crear, aplicar, y

validar nuevos instrumentos, proyectos así como consolidar factores que puedan utilizarse para lograr la eficiencia organizacional.

Evidentemente, la calidad de vida laboral existe en las percepciones de los empleados y cambia constantemente, sin embargo, con su implementación correcta los beneficios aumentarán para los individuos, la organización y la sociedad de esta manera se logrará un intercambio social y la confianza mutua será evidente.

BIBLIOGRAFIA

Fuentes Bibliográficas

Arias Galicia, F y Heredia Espinosa, V. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.). México: Trillas.

Cantú Delgado, H. (2007). *Calidad Total y Productividad*. (2ª. ed.). D.F., México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (12ª.ed.). México: McGrawHill.

Hernández Laos, E. y Llamas Huitrón, I. (2006). *Mercado Laboral y capacitación*. México: Plaza y Valdes Editores.

Reza Trosino J.C. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. México: Panorama.

Llanos Rete J. (2006). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas

Grados, J. (2005). *Capacitación y Desarrollo de personal*. (2ª.ed.). México: Trillas

Reza Trosino, J.C. (2005). *Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos*. México: Panorama.

Ruiz-Canela López, J. (2004). *La gestión por la calidad total en la empresa*. D.F., México: Alfaomega.

Enciclopedia del empresario. (2000), España: Océano/Centrum

Moreno-Luzon, M.D.;Peris Bonet, F.J; González Cruz, T. (2000). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones* Madrid, España: Pearson Educación.

Pinto Villatoro, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación*. México: McGrawHill.

Pola Maseda, A. (1999). *Gestión de la Calidad*. D.F., México: Alfaomega.

Fuentes Hemerográficas

Mercer (2008). Encuesta Mundial sobre Calidad de Vida, *Capital Humano*, 40-42.

Rodríguez, A. (2007). Educación sin Fronteras. *Día Siete*, 346, 58-71.

Fuentes Electrónicas

Calidad de Vida: Una perspectiva Individual. (s.f.). Recuperado el 10 de agosto del 2008, de <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-de-vida/calidad-de-vida.shtml>

Calidad de Vida Laboral.(s.f.). Recuperado el 01 de septiembre, de http://209.85.141.104/search?q=cache:Ve9zh8sZXpsJ:www.nodo50.org/cu basigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf+calida+de+vida+laboral&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx

ANEXOS

CALIDAD DE VIDA LABORAL



— . . . — . Manual del Participante — . . . — .

Índice

Introducción	100
Módulo 1. Construcción de Equipos	102
Módulo 2. Comunicación para Alcanzar metas	111
Módulo 3. Liderazgo y la atribución de decisión	123
Módulo 4. Conflictos	134
Módulo 5. Motivación al trabajo	142
Módulo 6. Estrés y Orientación	152

INTRODUCCIÓN



El aprender algo nuevo siempre es ventajoso

Entre mayores sean nuestros conocimientos más posibilidades tenemos de superarnos; tanto en lo económico como en lo personal.

IMPORTANCIA DE LOS TEMAS

1. Estos temas de **calidad de vida laboral**, te permitirán estar al día y te darán la oportunidad de actualizarte.
2. Al aplicar los conocimientos que adquirirás en este curso, las posibilidades de progresar en tu empresa se incrementarán. En tu empresa se requiere de personal que sepa **trabajar en equipo, comunicarse para lograr metas, manejar conflictos y el estrés**, que sea productivo y que tenga una **cultura de calidad**. Tú puedes ser esa persona.
3. La **filosofía de la calidad de vida laboral** puedes hacerla más suya y aplicarla en cualquier área de tu vida, la familia y tu personas y, seguramente, te ayudará a vivir mejor. Estos conceptos no solo son aplicables al aspecto laboral como te darás cuenta al estudiar este programa.

MÓDULO 1: CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

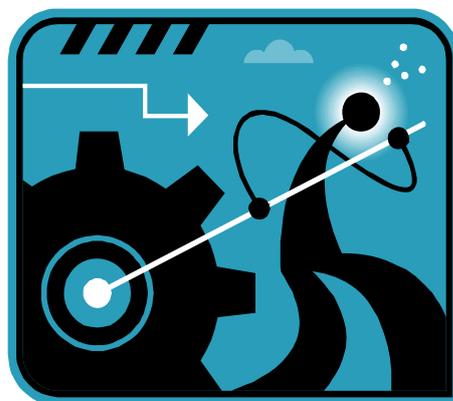


**LA UNIÓN DE TODOS LOS
ESFUERZOS HACEN UN
RESULTADO EN COMUN**

¿POR QUE TRABAJAR EN EQUIPO?

La división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más diferente , que la suma de sus partes.

El desarrollo de equipos debe comenzar con el sentimiento de una firme necesidad de mejorar condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales.



NATURALEZA DE UN EQUIPO

PERSONAS CON *HABILIDADES* QUE SE COMPLEMENTAN CON UN PROPOSITO COMUN, UN *OBJETIVO* QUE SE DESA ALCANZAR Y UN PLAN DE *ACTUACIÓN* DEL QUE SON MUTUAMENTE REPSONSABLES.

¿Qué significa pertenecer a un equipo?

- ☆ IDENTIDAD
- ☆ PARTICIPACION
- ☆ MOTIVACION
- ☆ AUTOSATISFACCION

Los equipos de trabajo son muchas más que personas unidas: deben estar orientados hacia los mismos objetivos, uniendo fuerzas y compensando debilidades

¿Qué necesita un equipo?

METAS:

- MISION
- ESTRATEGIAS

ROLES:

- DISTRIBUCION DE TAREAS
- RECURSOS
- RESPONSABILIDADES

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS:

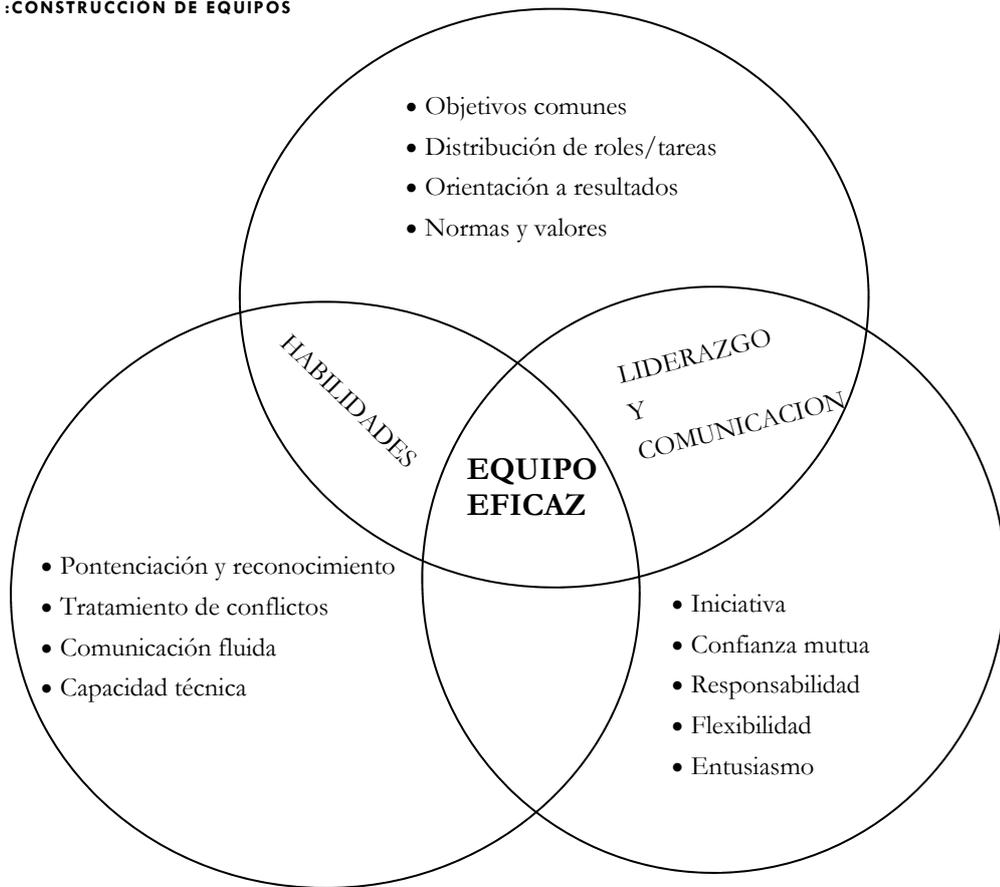
- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- TOMA DE DECISIONES
- PLANIFICACION

LIDERAZGO:

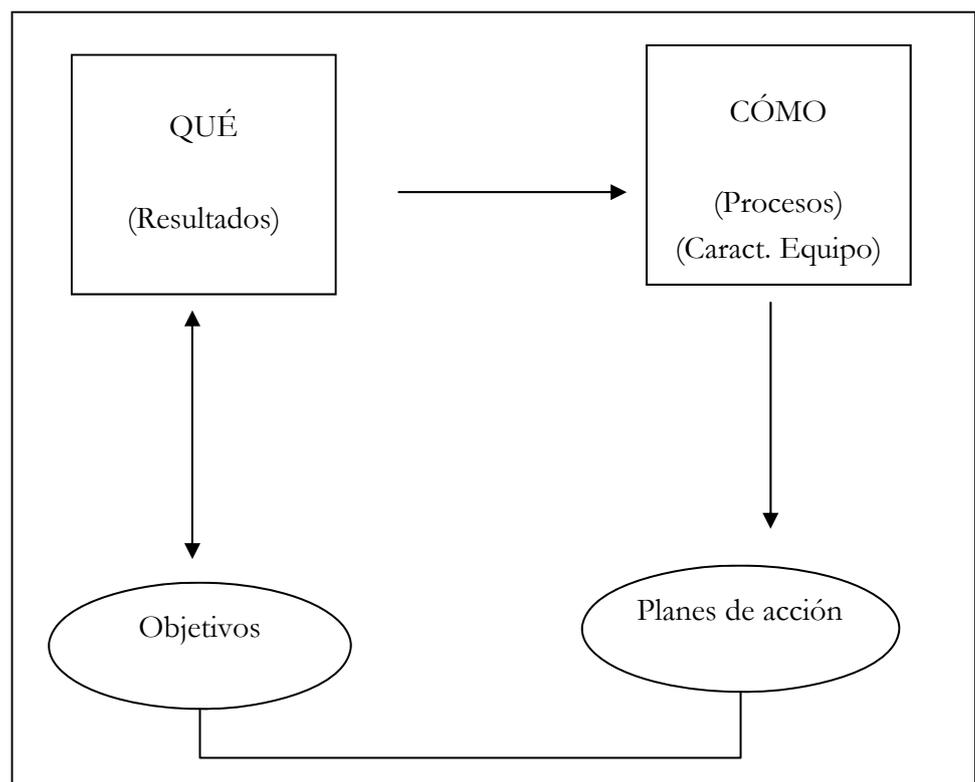
- FLEXIBILIDAD

COMUNICACIÓN:

- GESTION DE CONFLICTOS

MODULO 1: CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS


¿QUÉ DEBEMOS OBSERVAR EN UN EQUIPO?



PROCESOS QUE AFECTAN AL EQUIPO

DINAMICAS	INDIVIDUALISMO Grupo de trabajo	COLECTIVISMO Equipo eficaz
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Conciene al individuo • Deseo de aceptación individual • Fuerte sentido competitivo • Esfuerzo por el reconocimiento y recompensa personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciernen al equipo • Deseo de aceptación entre grupos • Fuerte sentido de colaboración • Esfuerzo por acumular reconocimiento y recompensa para el equipo
ACTITUDES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades personales tienen mayor importancia que las del equipo • Los miembros son reservados y sienten que compiten • Los sentimientos son más importantes que los hechos • La crítica es utilizada para el desprestigio de otros • Si tu eres bueno , lo comunicas. Si no es así, intentas que no se sepa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La prioridad son las necesidad del equipo • Existe un ambiente de distensión y cooperación • Se expresan libremente los sentimientos con el objetivo de mejorar los hechos • La crítica siempre es constructiva • Si tú eres bueno no es necesario comunicárselo a los demás
PODER	<ul style="list-style-type: none"> • Control explícito • Falta de tolerancia debido a diferencia de poder (jerarquía) 	<ul style="list-style-type: none"> • Control implícito • Tolerancia la diferencia de poder (jerarquía)
TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritaria y sólo del líder • El líder adquiere toda la responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Intuitiva/democrática • El líder puede compartir responsabilidades
CONFLICTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Se acumulan las tensiones hasta que se llega a la confrontación directa • Suele existir un ganador y un perdedor (existe compromiso para que la estrategia de resolución sea efectiva) 	<ul style="list-style-type: none"> • No suele llegar a la confrontación • Se minimizan los aspectos irrelevantes • No existe un sacrificio individual, se buscan soluciones satisfactorias para todos.

EQUILIBRIO

COMPENETRACION Y DIVERSIDAD

Uno de los desafíos del equipo es encontrar el equilibrio entre compenetración y diversidad. La compenetración supone valores compartidos, normas y objetivos al trabajar juntos.

A menudo los equipos comienzan por imponer la compenetración como forma de trabajo, más que por reconocer las habilidades, destrezas y valores individuales en la creación de objetivos compartidos.

La diversidad de la perspectiva del equipo ayuda a sus miembros a ser más innovadores e integra los talentos únicos de cada persona en una sinergia de grupo más dinámica.

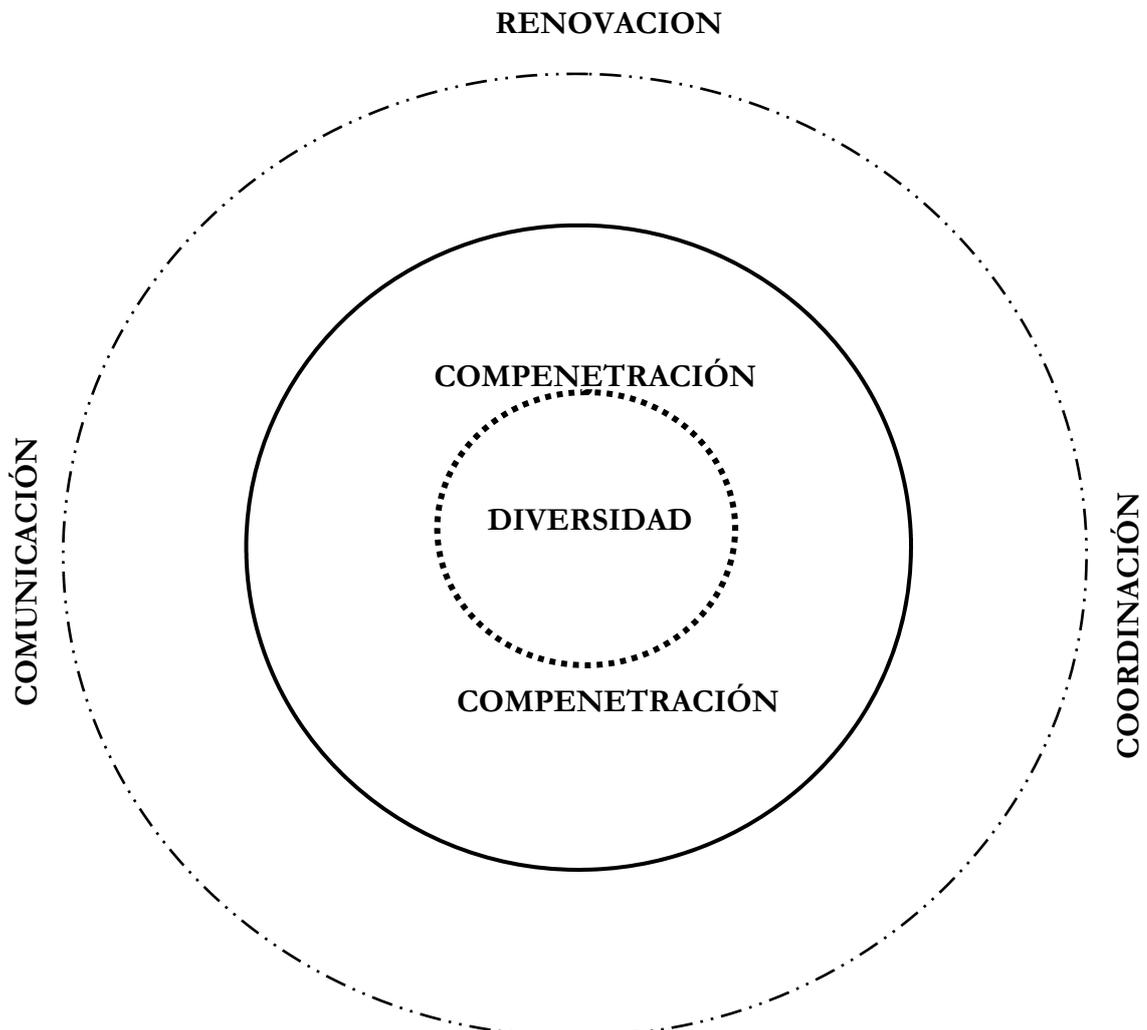
COMUNICACIÓN Y COORDINACION

Los equipos exitosos se basan en la comunicación y la coordinación, procesos que permiten integrar el cambio en las acciones colectivas y en el trabajo diario. La coordinación se basa en la indagación colaborativa, la negociación y la retroalimentación, y en los acuerdos para alcanzar metas compartidas. La coordinación fomenta el aprendizaje del equipo y el desarrollo más que la construcción de barreras. Las habilidades comunicativas a la hora de establecer y clarificar roles, metas y expectativas pueden evitar posteriores malentendidos en el proceso.

DIMENSIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO

CONFIRMACION Y RENOVACION

La confirmación viene tanto de los miembros del equipo como del sistema de la organización al reconocer y afirmar los valores del equipo en su contribución a los logros de la organización. La renovación implica que el equipo valore regularmente su trabajo de forma conjunta, encuentre nuevos retos, afronte asuntos difíciles e intercambie recursos con otros equipos para crear asociaciones o formar nuevos equipos. Confirmación y renovación son procesos importantes para el equipo a la hora de determinar el futuro en una estructura organizativa cambiante.



GRUPO DE TRABAJO - EQUIPO

GRUPO DE TRABAJO

EQUIPO

LIDER FUERTE Y CLARO

LIDERAZGO
COMPARTIDO

RESPONSABILIDAD
INDIVIDUAL

RESPONSABILIDADES
INDIVIDUALES Y
COMPARTIDAS

OBJETIVO GRUPO=
OBJETIVO
ORGANIZACIÓN

GENERA OBJETIVOS

REUNIONES
PRODUCTIVAS

DISCUSIONES ABIERTAS,
PARTICIPATIVAS

EFICACIA INDIRECTA

EFICACIA DIRECTA

SUMAN ESFUERZOS

AÑADA UN PLUS DE
VALOR A LOS

1+1+1+1=4

1+1+1+1+1=5

MODULO 2: COMUNICACIÓN



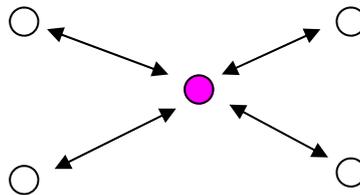
COMUNICACIÓN
PARA ALCANZAR
METAS

MÓDULO 2: COMUNICACIÓN

TIPOS DE COMUNICACIÓN DENTRO DE UN GRUPO

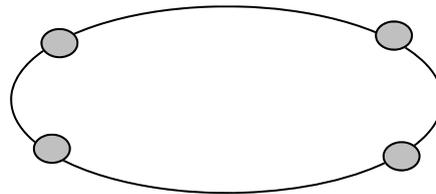
MODELO X

El que se encuentra en el centro es el “guardabarreras”.



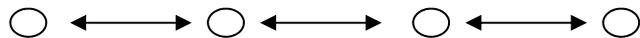
EL CÍRCULO

Puede darse retroalimentación entre todos los miembros, pero a veces con mucho retraso



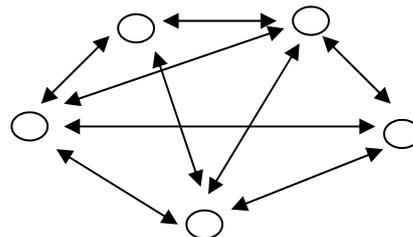
MODELO LINEAL

Este tipo de red generalmente plantea problemas de estatus, control y retroalimentación



ESTRELLA

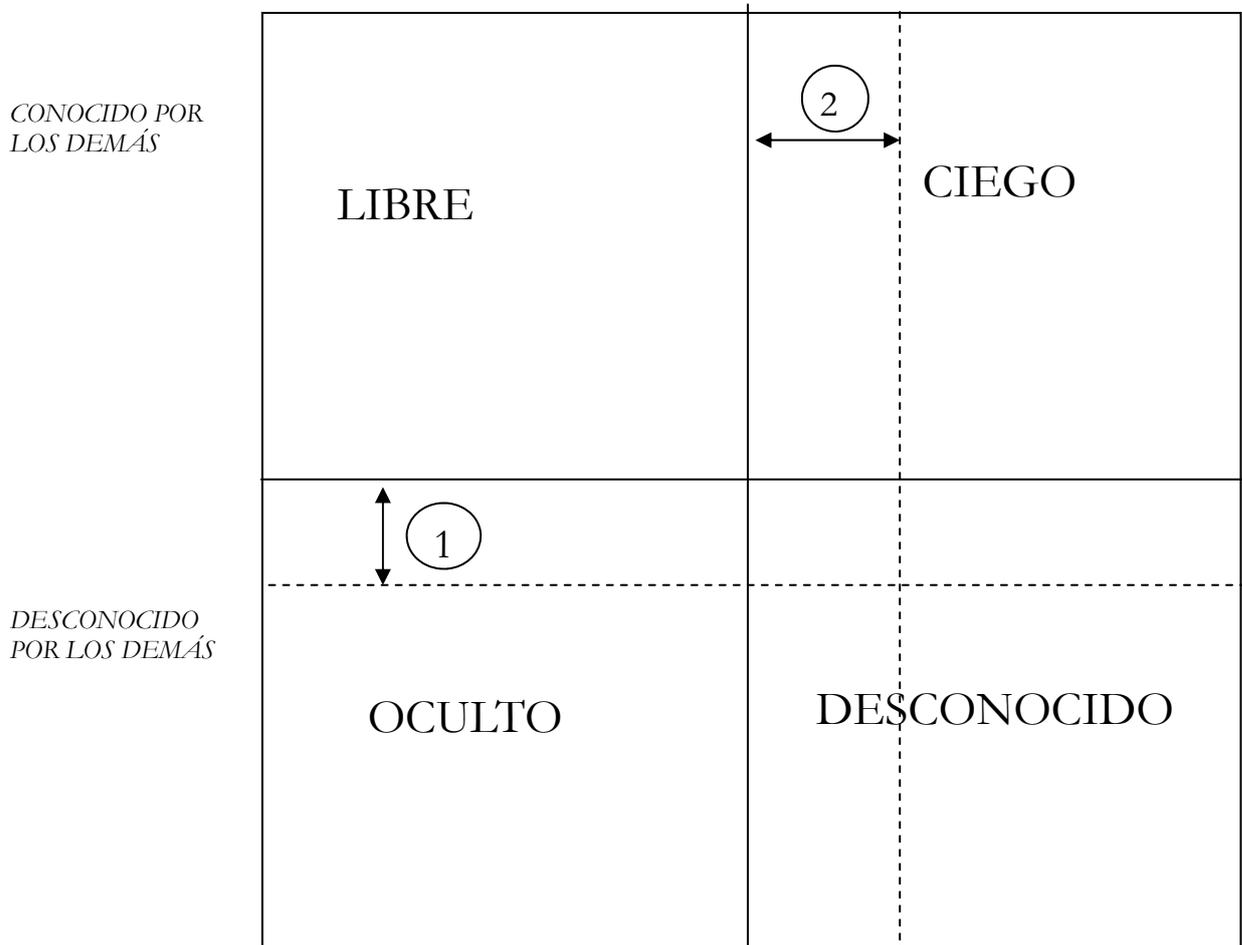
Permite la comunicación directa entre todos los miembros



MODELO DE COMUNICACIÓN: LA VENTANA DE JOHARI

Mediante el modelo de Ventana de Johari (diseñada por Joe Luft y Harry Ingram) podemos descubrir algunos de los factores que influyen en la transmisión de información y en las relaciones entre los miembros de un equipo.

Este modelo se representa en un cuadro dividido en cuatro áreas. El tamaño de éstas áreas describe el flujo de información y la relación interpersonal que se establecen en el grupo.



1

AUTOAPERTURA

2

RETROALIMENTACIÓN (FEED-BACK)

**EL ÁREA
LIBRE:**

Es información cotidiana que nosotros mismos revelamos a quienes nos rodean. En el equipo de trabajo es importante que esta área sea lo más grande posible, dado que la comunicación clara y fluida mejora la coordinación

**EL ÁREA
CIEGA:**

Son opiniones que los demás se forman sobre nosotros: pueden ser defectos o virtudes. Es muy importante animar a nuestros compañeros que nos comenten sus opiniones sobre nuestras formas de actuación, para poder corregir las que debemos modificar y conseguir un mejor desempeño profesional. Esta solicitud de información es lo que llamamos “feed back” o retroalimentación.

**EL ÁREA
OCULTA:**

Es información que nosotros no revelamos a los demás, intencionadamente o no. Es muy positivo develar la información profesional (errores, aciertos...) a miembros de nuestro equipo, con el fin de que puedan enriquecerse profesionalmente sin necesidad de pasar previamente por esas experiencias. La palabra que define la reducción del área oculta es la autoapertura.

**EL ÁREA
DESCONOCIDA**

Es información sobre nosotros que nadie conoce, ni siquiera nosotros mismos. Sólo se revelará con el paso del tiempo, viviendo situaciones nuevas en las que se pondrá de manifiesto nuestra forma de comportarnos.

AUTOAPERTURA Y RETROALIMENTACIÓN

La comunicación fluida requiere un área libre muy grande y las área oculta y ciega sean lo mas pequeñas posible. Un equipo de trabajo debe mantener una sana práctica de autoapertura y retroalimentación.

La autoapertura consiste en que cada uno cuente lo que sabe acerca de su desempeño personal.

La retroalimentación consiste en preguntar a los demás cómo ven nuestro desempeño: lo que podríamos mejorar y lo que deberíamos potenciar. De igual forma podemos dar retroalimentación a los demás para que también potencien sus habilidades.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN (DEPS)

- DEPS:**
- Diagnosticar
 - Escuchar
 - Preguntar
 - Sentir

1: DIAGNOSTICAR - OBSERVAR

- El 45% de un mensaje se expresa con el cuerpo
- Por tanto, es muy importante cuidar

EL COMPORTAMIENTO NO VERBAL

-
- *Características físicas de las personas*
 - *Movimiento corporal*
 - *Contacto personal*
 - *Proxemia (espacio interpersonal)*
 - *Adornos, ropa y complementos*
 - *Entorno*
 - *Paralenguaje (todos los signos, tonos y gestos que acompañan al lenguaje)*
-

2 ESCUCHAR

ESCUCHAR \neq OIR

Es un comportamiento deliberado



ESCUCHAR



No es una habilidad natural,
hay que desarrollarla

¿POR QUÉ ESCUCHAMOS?

- PARA ADQUIRIR INFORMACIÓN
- PARA EVALUAR
- PARA QUE EL QUE HABLA SE SIENTA RECONOCIDO
- PARA DISFRUTAR
- PARA OBTENER OTROS BENEFICIOS

LOS RASGOS

- Ser receptivos
- Prestar atención
- Utilizar silencios
- Evitar la ambigüedad
- Eliminar distracciones
- Ser pacientes
- No apresurarse en la evaluación

3 PREGUNTAR

- Nos proporciona información de quien tenemos delante
- Es un forma de mostrar interés, empatía

FORMA DE LA PREGUNTA

1. **Vocabulario:** Hay que usar palabras que el intelector conozca y con pocas ambigüedades
2. **Estructura:**
 - PREGUNTAS ABIERTAS
 - PREGUNTAS CON ALTERNATIVAS
 - PREGUNTAS NARRATIVAS
 - PREGUNTAS DIRECTIVAS

EXPRESIÓN DE LA PREGUNTA

Ritmo: Cantidad, frecuencia y secuencia de las palabras

Actitud: No se debe transmitir aprobación o desaprobación

4 SENTIR EMPATIA

Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, es sentir lo que el otro siente con respeto a su situación o problema particular

- La empatía facilita el camino a los buenos resultados
- Cuanto mayor es la experiencia del profesional, mayor es su capacidad de empatía
- La capacidad de empatía aumenta con el mayor conocimiento de uno mismo
- Los clientes perciben una mayor empatía en los casos resueltos con éxito
- La empatía influye directamente en el logro de resultados

LA TRANSMISIÓN DE LA EMPATÍA

- Transmitir voluntad de escuchar (mediante comportamiento no verbales)
- Transmitir respeto por la valía, integridad y capacidad del interlocutor
- Transmitir interés por la historia del cliente (habilidades verbales)

COMPORTAMIENTOS

- Mantener buen contacto visual
- Reforzar a quien habla asintiendo o parafraseando lo que dice
- Clarificar y hacer preguntas
- Evitar las distracciones en la escucha
- Esforzarse por comprender lo que se está diciendo, incluso cuando se está enfadado

**DIFICULTADES EN LA COMUNICACIÓN:
LOS FILTROS EN LA ESCUCHA****MÓDULO 2: COMUNICACIÓN****MENSAJE**

Recuerdos

Imágenes pasadas
y futuras

Expectativas

Entorno físico

Prejuicios

Vivencias
pasadas

Suposiciones

Intereses

Convicciones

Actitudes

Creencias

Valores

MENSAJE

DIFICULTADES EN LAS COMUNICACIÓN: PREJUICIOS

Prejuicios sobre el receptor

Yo estoy mal, tú estás bien

NO TE ESCUCHO

No confío en mí y estoy preparando mi respuesta para poder decir algo inteligente

Yo estoy bien; tú estás bien

TE ESCUCHO

Seguramente tienes alguna idea interesante y yo puedo aportar algo

Yo estoy mal; tú estas mal

NO TE ESCUCHO

Yo no tengo nada inteligente que decir y seguramente tú tampoco

Yo estoy bien; tú estás mal

NO TE ESCUCHO:

Yo ya tengo mis ideas y seguro que las tuyas no son nada interesante

Prejuicios sobre el emisor

QUÉ SE PUEDE HACER

QUIÉN PUEDE Y DEBE
HACERLO

CÓMO, DÓNDE Y CUÁNDO
HA DE HACERSE

PARA QUÉ, PARA QUIÉNES Y
CON QUÉ MEDIOS

¿CÓMO?

RETROALIMENTACIÓN

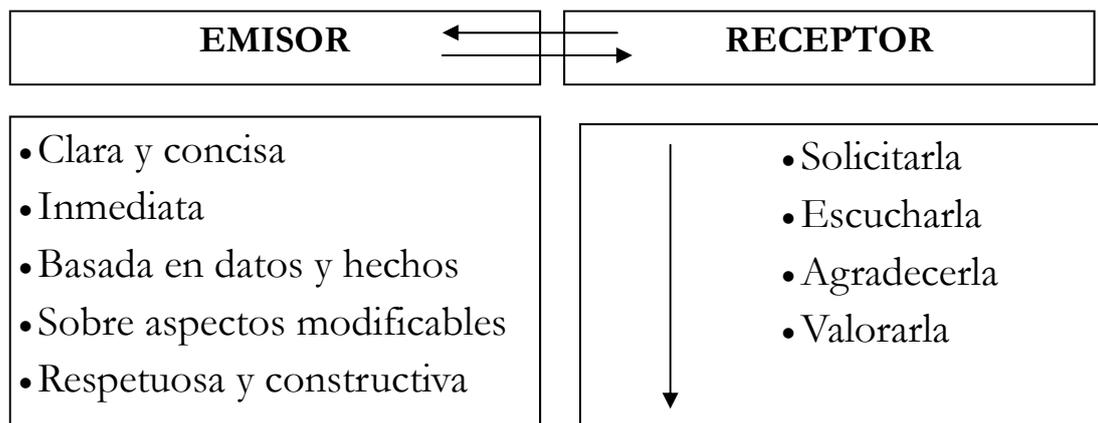
RETROALIMENTACIÓN

VENTAJAS DE LA RETROALIMENTACIÓN

¿POR QUÉ

- Aumenta la exactitud
- Aumenta la confianza
- Permite la aportación de ideas
- Permite resolver dudas
- Sirve de apoyo
- Fomenta la colaboración
- Fomenta la implicación
- Permite anticiparse a los problemas.

PAUTAS para dar y recibir retroalimentación



CONSECUENCIAS de no dar retroalimentación:

- La gente no es consciente de cómo lo está haciendo
- Si lo hacen bien, no saben que van por el buen camino
- Si lo hace mal y no saben por qué no tienen posibilidad

LIDERZAGO Y LA ATRIBUCIÓN DE FACULTADES DE DECISIÓN



QUÉ NECESITA UN LIDER

- ▣ **CONOCER A SU EQUIPO**
- ▣ **CAPACIDAD DE DIAGNOSTICO**
- ▣ **CAPACIDAD DE APLICAR EL ESTILO DE LIDERAZGO**
- ▣ **CAPACIDAD DE OBTENER ADECUADO A CADA MOMENTO**
- ▣ **CAPACIDAD DE OBTENER LO MEJOR DE CADA**

“El liderazgo es el arte de movilizar a otros
Para que deseen luchar por aspiraciones compartidas”

EL LIDER DEBE:

- BUSCAR OPORTUNIDADES
- EXPERIMENTAR Y ASUMIR RIESGOS
- TENER UNA VISION DEL FUTURO Y COMPARTIR-
LA CON EL EQUIPO
- FOMTENTAR LA COLABORACIÓN
- FORTALECER A LOS DEMÁS
- DAR EJEMPLO
- CONSTRUIR EL COMPROMISO CON LA ACCIÓN
- DAR ALIENTO

¿CUÁLES SON LAS TAREAS DEL LÍDER?

- ◆ VISION:
 - Crear un objeto común
 - Comprometerse en ofrecer resultados
 - Construir una cultura de alto rendimiento

- ◆ CONFIANZA:
 - Compartir
 - Escuchar activamente
 - Abrir canales de comunicación

- ◆ PARTICIPACIÓN
 - Fomentar el trabajo en equipo
 - Promover un sentido de dependencia
 - Crear una actitud ganadora

- ◆ APRENDIZAJE
 - Fomentar la renovación personal
 - Identificar los puntos débiles y fuertes

- ◆ DIVERSIDAD
 - Sacar partido de las diferencias
 - Crear una cultura de respeto

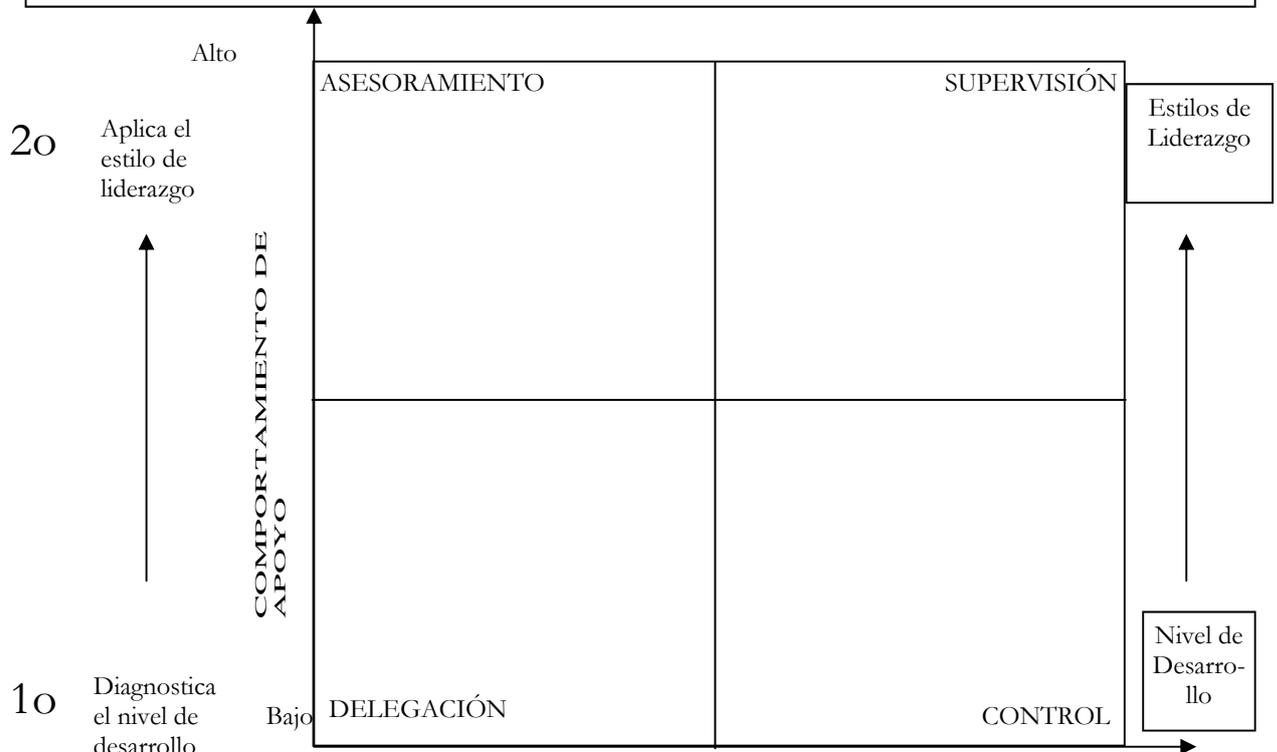
- ◆ CREATIVIDAD
 - Descubrir el talento de los miembros del equipo
 - Premiar las innovaciones

- ◆ INTEGRIDAD
 - Promover la transparencia
 - Hacer la integridad realidad
 - Fomentar la cooperación

No hay formas más injusta de dirigir a los miembros de un equipo que utilizar el mismo estilo de liderazgo con todos ellos. La clave: FLEXIBILIDAD

No hay un único y mejor estilo de liderazgo para dirigir gente

Los responsable deberán aplicar un estilo de liderazgo determinado dependiendo del Nivel de Desarrollo de cada miembro del equipo en las diferentes tareas que desempeña



Nivel desarrollo	Estilo Liderazgo
2	Supervisión
3	Asesoramiento
1	Control
4	Delegación

Potencia los PODERES (técnico, posicional, personal, de expresión) que tienen los miembros de tu equipo

“Lidera con ellos, no sobre los demás”: Liderazgo compartido.

EL LIDERAZGO SITUACIONAL: FASES DE DESARROLLO

NINGUN ESTILO ES INICIALMENTE, MEJOR O PEOR QUE OTRO, YA QUE LA EFICACIA DEL ESTILO DEPENDERÁ DE LA PERSONA Y DE LA TAREA.

FASE 1:

- ALTÍSIMA MOTIVACIÓN
- MUY BAJO RENDIMIENTO
- NECESIDAD DE MARCADA DIRECCIÓN

FASE 2:

- DESCENSO BRUSCO EN LA MOTIVACIÓN
- SIGUE NECESITANDO MARCADA DIRECCIÓN Y FUERTE APOYO

FASE 3:

- OSCILACIONES DE LA MOTIVACIÓN
- INCREMENTO EN EL RENDIMIENTO
- LA DIRECCIÓN SE VA REDUCIENDO, MANTENIÉNDOSE ALTO EL APOYO

FASE 4:

- MOTIVACIÓN Y RENDIMIENTO ÓPTIMOS
- LA PREGUNTA QUE DEBE HACERSE A LA PERSONA QUE SE ENCUENTRA EN ESTA FASE ES.

¿ESTOY LISTO PARA DELEGAR?

MATRIZ DE DESARROLLO:
FASES DEL COMPORTAMIENTO CON RESPECTO AL
PROCEDIMIENTO

DEPENDENCIA:

Los miembros dependen del líder para recibir instrucciones, seguridad, protección y estructuración.

CONFLICTO:

Las personas tienen ciertas dificultades los unos con los otros, debido a que comienzan a mostrar diferencias en sus puntos de vista y estilos personales. Pueden darse luchas internas que tienen lugar de manera informal. A medida que los miembros tratan de solucionar órdenes día a día se pueden manifestar conflictos de forma abierta por desacuerdos entre ellos si se niegan apoyarse mutuamente.

COHESIÓN:

Los miembros del grupo son sinceros los unos con los otros acerca de sus sentimientos y reacciones con respecto al comportamiento de otras personas. Algunas veces la cohesión es el resultado de la negociación como parte de la gestión de conflictos interpersonales que se dan frecuentemente en grupos de trabajo ineficaces.

INTERDEPENDENCIA:

La dimensión humana del equipo llega a ser tan avanzada que sus miembros reconocen que se necesitan mutuamente para realizar el trabajo del que son responsables, es decir, el grupo está capacitado para organizarse con mucha flexibilidad, según lo exijan el proyecto y los intereses, las fuerzas y las habilidades de los miembros.

ORIENTACIÓN:

- ¿Qué debemos hacer?
- ¿Cómo debemos orientar el trabajo?
- ¿Qué normas y criterios hay que obedecer?
- ¿Qué se espera de cada uno de los miembros del grupo?

ORGANIZACIÓN:

- ¿Cómo hacer el trabajo?
- ¿Cómo hay que organizar el trabajo para alcanzar los objetivos?
- ¿Qué procedimiento deben seguirse en las reuniones?
- ¿Cómo tomar decisiones?
- ¿Qué tipo de liderazgo necesita el equipo?
- ¿Cómo manejar los conflictos?

FLUJO ABIERTO DE INFORMACIÓN:

Los miembros se pasan unos a otros la información relevantes para el proyecto. Se comparten hechos, sentimientos, opiniones, intuiciones,... Los miembros comparten información por su propia voluntad y responden abiertamente cuando se les solicita alguna información que es relevante para el proyecto.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

Diagnóstico de todo lo que pueda ser una barrera para lograr objetivos y tomar decisiones.

EQUIPO EFICAZ

*SINERGLA
DE GRUPO*

COMPORTAMIENTO CON RESPECTO AL PROCEDIMIENTO

INTER DEPENDENCIA				ETAPA IV: EQUIPO EFICAZ
COHESIÓN			ETAPA III: GRUPO QUE COMPARTE	
CONFLICTO		ETAPA II: GRUPO FRACCIONADO		
DEPENDENCIA	ETAPA I: GRUPO INMADURO			
	ORIENTACIÓN	ORGANIZACIÓN	FLUJOABIERTO DE INFORMACIÓN	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

COMPORTAMIENTO CON RESPECTO AL PROYECTO

Esté modelo de desarrollo demuestra que el grupo tiende a pasar distintas fases de desarrollo, debido a la interacción de dos dimensiones distintas del comportamiento - respecto al Proyecto y respecto al Procedimiento.

Lo ideal sería que el grupo atravesara las distintas fases de ambas dimensiones al mismo ritmo, lo que daría cuatro fases de desarrollo perfectamente reconocibles. La tabla ilustra las cuatro etapas de crecimiento resultantes de la interacción entre los dos comportamientos.

Es una función de todo líder formar a su equipo. Por ello, y con objeto de fomentar el desarrollo de las capacidades de los colaboradores de una forma efectiva, surge el COACHING

¿QUÉ ES EL COACHING?

Es un sistema de formación que permite a los colaboradores aprender a través de sus propios descubrimientos, ayudados por conversaciones orientativas y experiencias ajenas, mientras se llevan a cabo las actividades propias de día a día en el trabajo.

MENOS ÉNFASIS EN:	MÁS ÉNFASIS EN:
<ul style="list-style-type: none"> • INFLUIR AUTORITARIAMENTE • MOSTRAR CÓMO SE HACE • INDICAR SOLUCIONES • APRENDIZAJE POR ABSORCIÓN • MOTIVAR PARA OBTENER RESULTADOS 	<ul style="list-style-type: none"> • AUTODESARROLLO • APRENDER HACIENDO • DESCUBRIMIENTO PERSONAL • CREAR SITUACIONES • OBTENER RESULTADOS PARA MOTIVAR

COACHING: PAUTAS

Desarrollar esta actividad requiere la aplicación de unas sencillas Pautas en las que es fundamental el consenso:

Determinar la tarea o actividad en la que se va a trabajar a través del Coaching.

- ▣ Precisar los objetivos, que son de dos tipos:
 - Referidos a la reunión:Cuál es el sentido de la reunión.
 - Referidos a la actividad: Qué es lo que se tiene que conseguir.

- ▣ Fomentar el Descubrimiento. “Aprender haciendo”.

Se trata de que el colaborador considere las alternativas más interesantes, que aprenda a analizarlas y que tome decisiones correctas. Para ello, el directivo debe aplicar dos comportamientos básicos:

- *Escuchar activamente:* Es básico preguntar, dejar hablar (no interrumpir) y resumir al fina de la intervención para estar seguros de que hemos entendido bien.
- *Descubrir las implicaciones:* Si podemos orientar a nuestro equipo para que comprenda los efectos de sus ideas, aprenderá no sólo sí están bien o mal, sino que además entenderá el porqué y, por lo tanto, podrá aplicar esas ideas a situaciones parecidas.

- ▣ Concretar las líneas de actuación:

Se deben establecer reuniones periódicas de seguimiento con objeto de que los errores cometer nunca sean graves. Se trata de acordar el plan de acción a seguir hasta la próxima reunión.

- ▣ Otorgar la responsabilidad:

Si queremos que nuestro colaborador asuma una responsabilidad real hay que dársela a conocer.

TODAS ESTAS ACTIVIDADES ENCUENTRAN SU SENTIDO CUANDO SE APRECIAN SUS RESULTADOS O BENEFICIOS. ESTOS PUEDEN RESUMIRSE EN LOS SIGUIENTES:

- ▣ DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES
- ▣ MÁS TIEMPO PARA EL DIRECTIVO
- ▣ MEJORA DE LAS RELACIONES
- ▣ DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD
- ▣ MAYOR FLEXIBILIDAD
- ▣ MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS Y HABILIDADES DE LA GENTE
- ▣ MEJORA DE RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD



MÓDULO 4

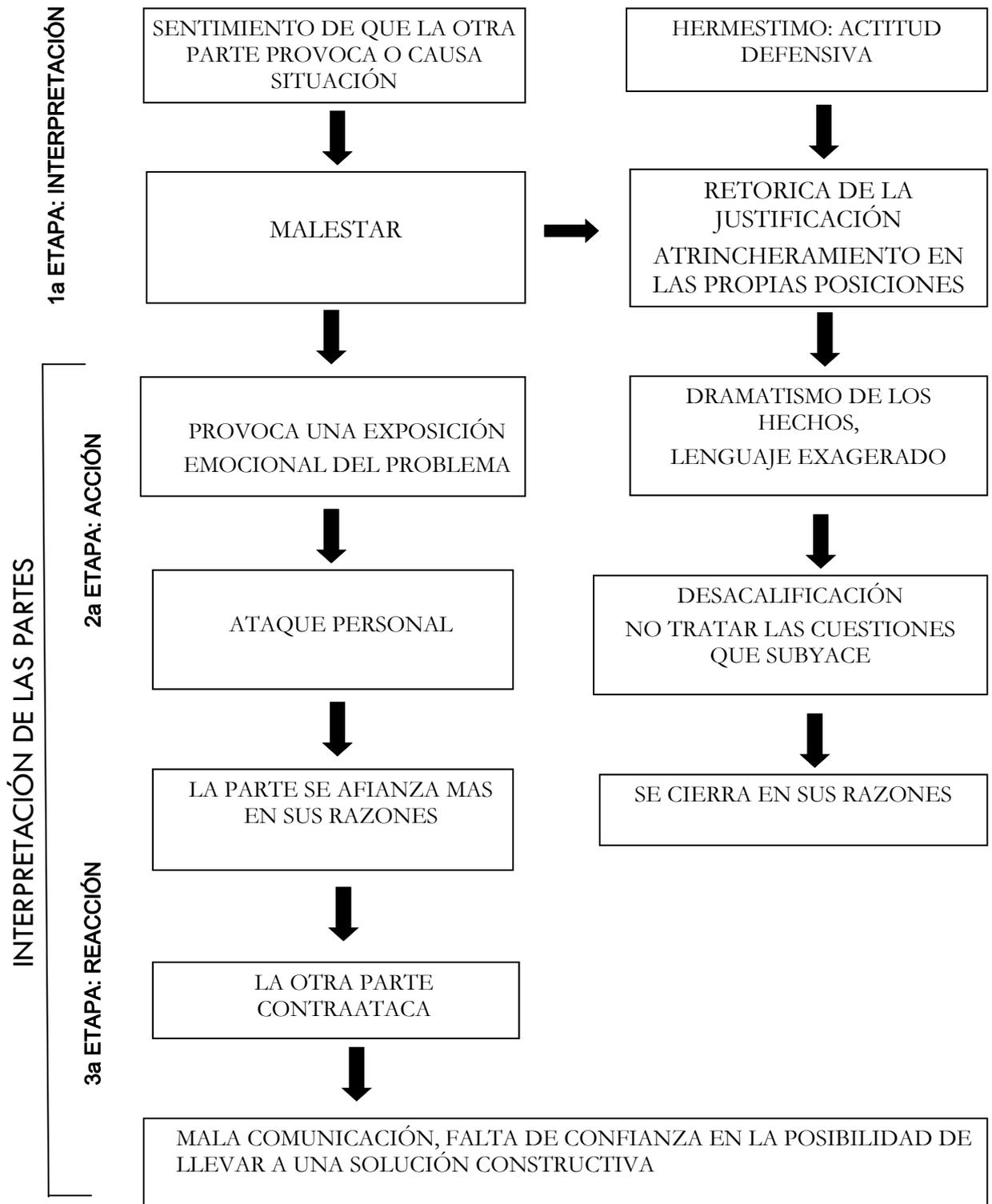


CONFLICTOS

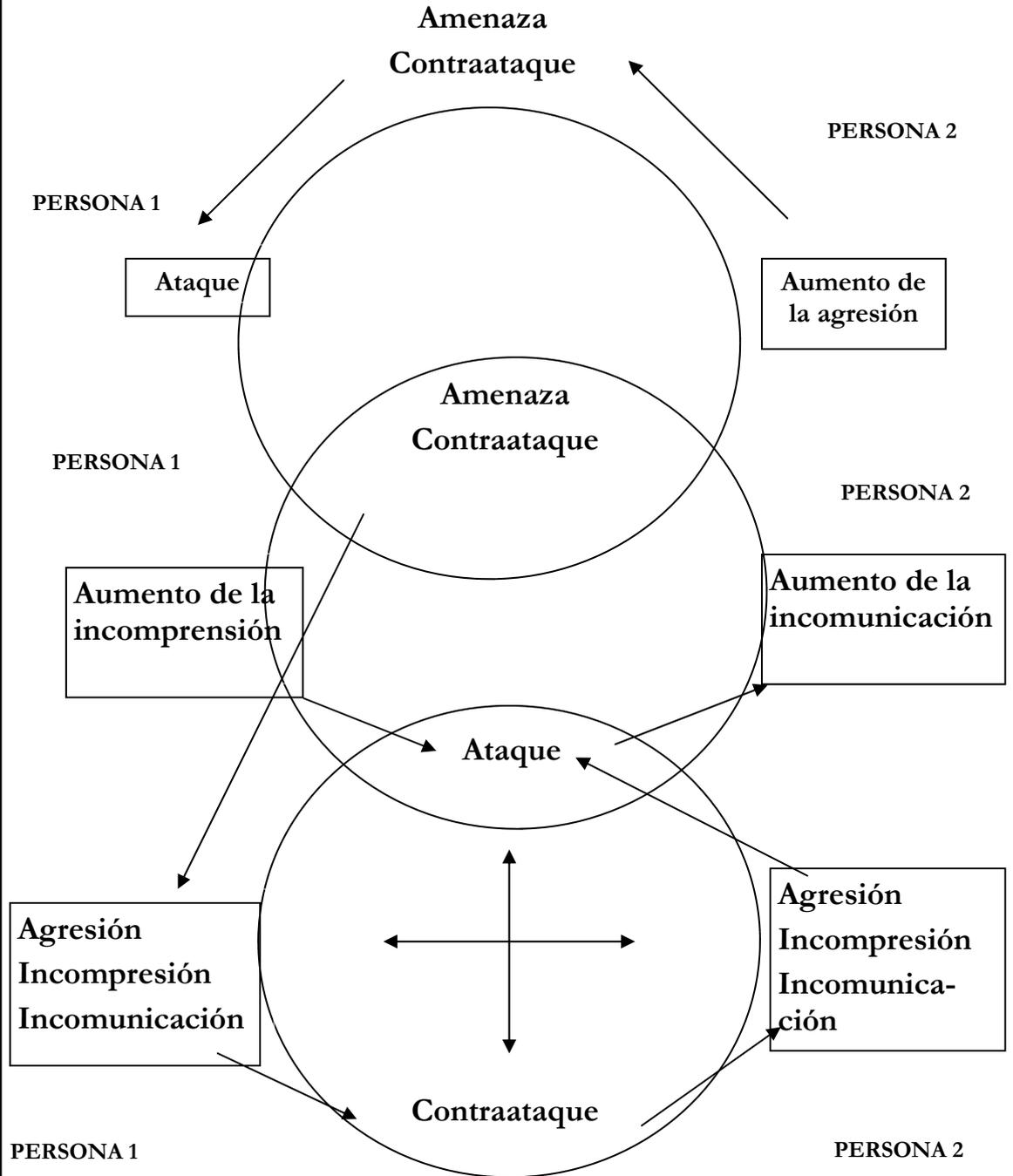
¿QUÉ ES UN CONFLICTO?

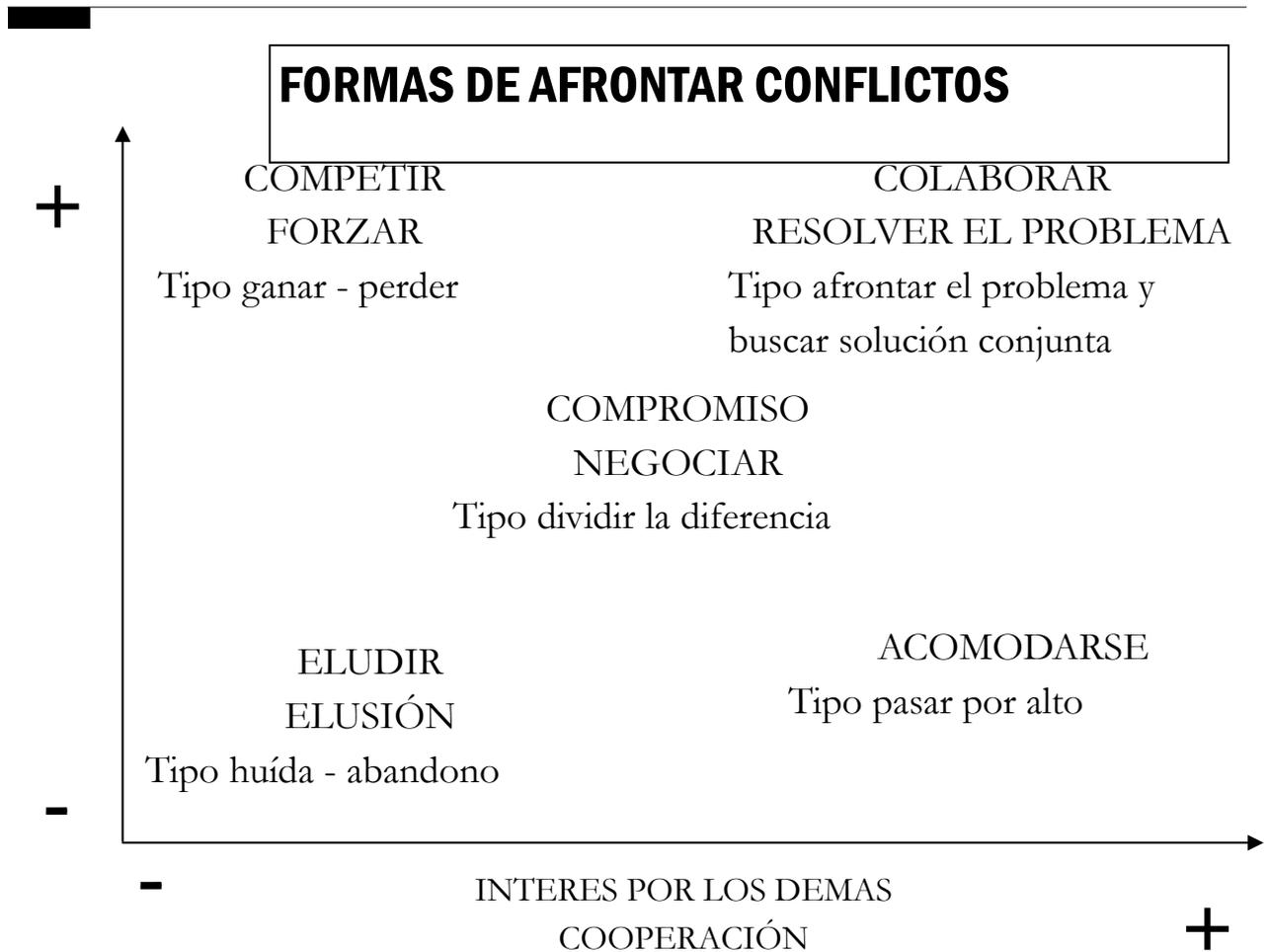
Es una situación con intereses encontrados y sentimientos dañados.

Que existan conflictos no es negativo, LO NEGATIVO ES NO RESOLVERLOS.



LA REALIMENTACIÓN DEL CONFLICTO





¿CUÁL ES EL MEJOR ESTILO?

“Depende”, cuando sea posible, intentemos la colaboración.

¿Cuándo es bueno?

- **ELUDIR:**

Cuando no va conmigo el problema. Cuando no tengo información. Cuando es la mejor forma de que se desactive.
- **ACOMODAR:**

Cuando no pierdo nada (o muy poco). Cuando voy a poder lograr de otra forma los objetivos previstos.
- **COMPETIR:**

Cuando no voy a lograrlo por otro procedimiento. También cuando sé que tengo razón y poco tiempo.
- **COMPROMISO:**

Cuando no dispongo de tanto tiempo y puedo ceder un poco. Para situaciones puntuales, a corto plazo.
- **COLABORAR:**

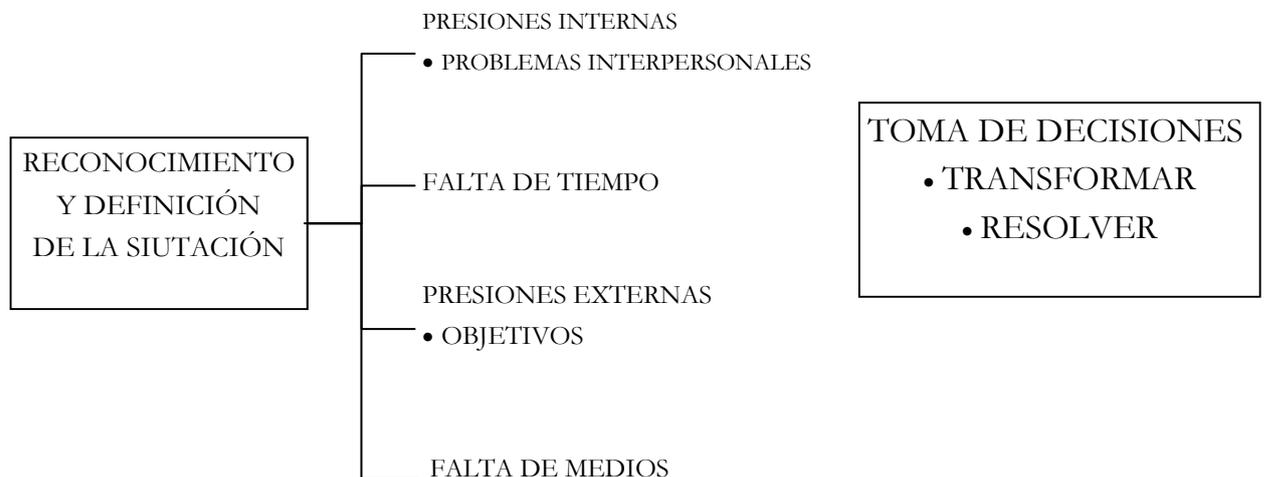
Cuando dispongo de tiempo y se trata de un problema importante. Busco buena relación a medio plazo.

POSBILES SOLUCIONES

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

- DIAGNOSTICO
- ANÁLISIS

EVAUACIÓN ALTERNATIVAS



REPLANIFICACIÓN
(PREAFILIACIÓN)

PLANIFICACIÓN
PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN
IMPLANTACION Y SEGUIMIENTO

“La mala comunicación obstaculiza el camino hacia la solución de los conflictos”

COMO SOLUCIONAR CONFLICTOS

MÓDULO 4: CONFLICTOS

1. **IDENTIFICAR EL PROBLEMA:**
IDENTIFICAR
2. **RECOPIRAR INFORMACIÓN SOBRE EL PROBLEMA YA IDENTIFICADO:**
ANÁLISIS
3. **GENERAR DISTINTAS SOLUCIONES**
4. **ESTABLECER CRITERIOS OBJETIVOS:** EVALUACIÓN
5. **ELEGIR SOLUCIÓN:** SELECCIÓN
6. **IMPLEMENTACIÓN**

**DESTREZAS INTERPERSONALES**

Habilidad para trabajar con la gente

- Escucha activa
- Apoyo/construcción
- Diferir/enfrentarse

DESTREZAS DE TAREAS

Destrezas necesarias para desempeñar un trabajo específico o planificación específica

DESTREZAS RACIONALES

La habilidad de manejar la situación racionalmente

- Analizar la situación
- Fija Objetivos
- Desarrollar líneas de acción alternativas
- Identificar obstáculos y consecuencias adversas
- Decidir

MODU-



**MOTIVA-
CION AL**

MODULO 5**MÓDULO 5: MOTIVACIÓN**

“Los seres humanos son recíprocos: si los tratas bien, te tratarán bien y si los tratas mal, te tratarán mal”

Karen Oman

Los seres humanos somos madejas de dinamismo psíquicos: nuestros instintos, necesidades, deseos, intereses, aficiones, simpatías, antipatías, fobias, gustos y otros motivos de nuestras conductas.

El estudio de la motivación es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta, y para predecir y orientar la actividad propia y ajena.

MOTIVACIÓN: Latino *movere motum*

Conjunto de las razones que explican los actos de un individuo

MOTIVACIÓN AL TRABAJO



Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción de ciertas maneras.

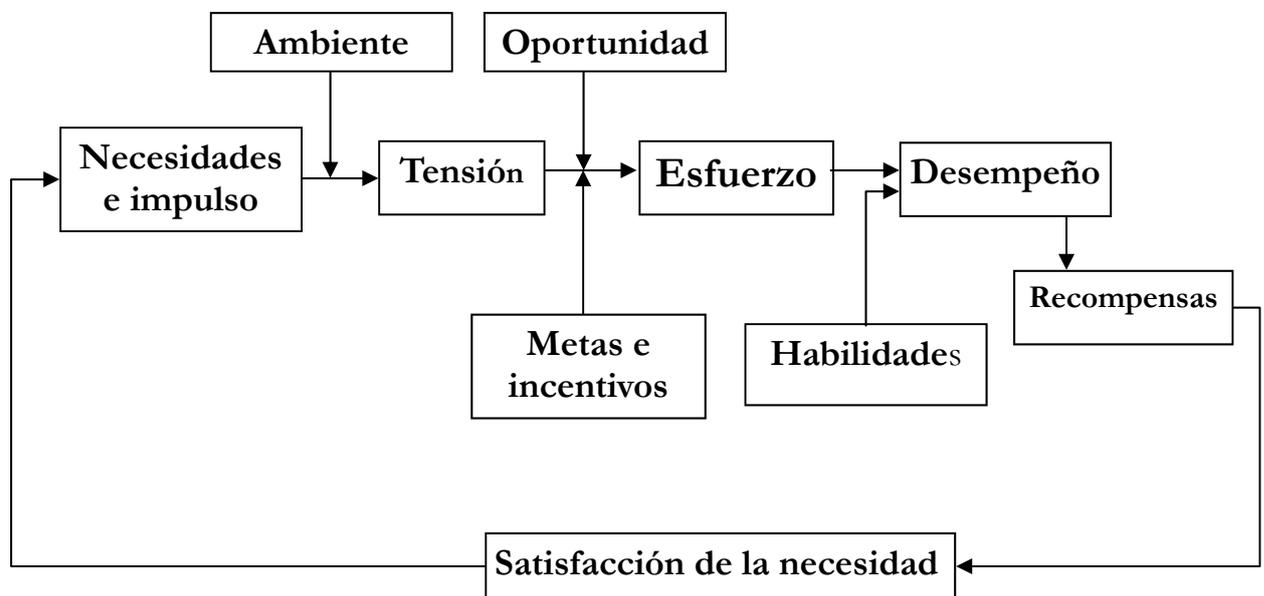
- *Dirección y enfoque de la conducta:*

Factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad

Factores disfuncionales son los retrasos, el ausentismo, el retiro y el desempeño.

- *Nivel del esfuerzo aportado:* Contraer un compromiso pleno con la excelencia, en contraste con hacer apenas lo suficiente para salir adelante.
- *Persistencia de la conducta:* Mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con abandonarlo prematuramente.

MODELO DE MOTIVACIÓN



IMPULSOS MOTIVADORES

Logro	Impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante
Afiliación	Impulso para relacionarse con otras personas
Poder	Impulso para influir en personas y situaciones

TIPOS DE NECESIDADES

Primarias → Necesidades físicas básicas

Secundarias → Necesidades sociales y psicológicas

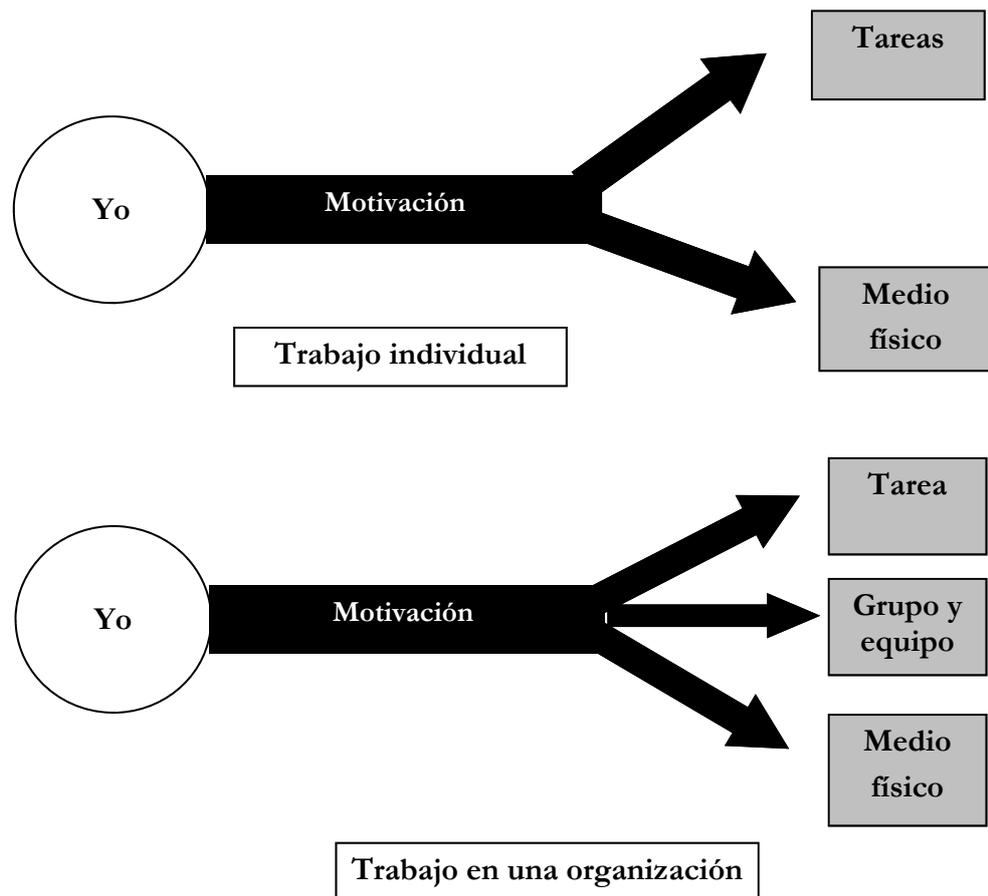
Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow

Modelo de bifactorial de Herzberg

Modelo E-R-G de Alderfer

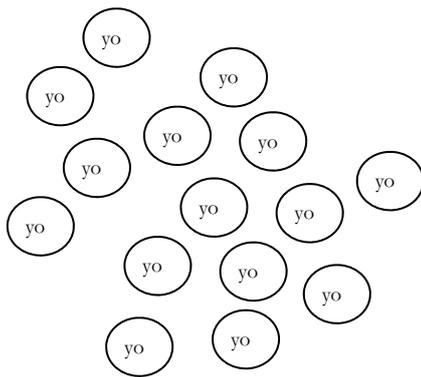
<p>5. Necesidades de autorrealización y satisfacción</p> <p>4. Necesidades de estima y estatus</p>	<p><i>Factores motivacionales</i></p>	<p>El trabajo en sí</p> <p>Logros</p> <p>Posibilidad de crecimiento</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>Necesidad de crecimiento</p>
		<p>Avance</p> <p>Reconocimiento</p>	<p>Necesidad de relaciones</p>
<p>3. Necesidades de pertenencia y sociales</p> <p>2. Necesidades de seguridad y certidumbre</p> <p>1. Necesidades de fisiológicas</p>	<p><i>Factores de mantenimiento</i></p>	<p>Estatus</p> <p>Relaciones con los jefes</p> <p>Relaciones con los compañeros</p> <p>Relaciones con los subordinados</p> <p>Calidad de la Supervisión</p> <p>Políticas y administración de la compañía</p> <p>Seguridad del empleo</p>	<p>Necesidad de existencia</p>
		<p>Condiciones de trabajo</p> <p>Sueldo</p>	

La motivación en la organización

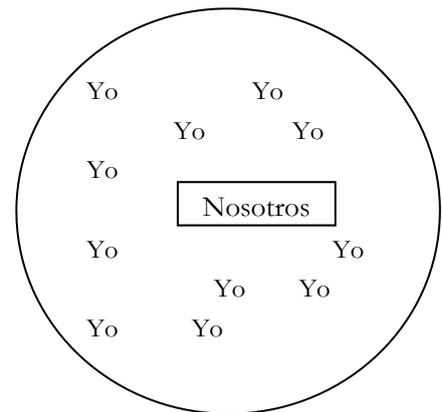


En las organizaciones se pueden mostrar estos dos cuadros, la empresas que fomentan una adecuada motivación tendrán un buen manejo interno y productividad.

Motivación individual y motivación



**La yuxtaposición
de individuos**



La genuína comunidad

Una institución debe ser un organismo, no un mecanismo, debe lograr una comunidad de vida, no una cuota de producción.

Es importante la motivación del individuo dentro del grupo y la motivación del grupo como tal.

Principales motivadores

1. Amistad del grupo, ayuda mutua
2. Posibilidad de desplegar creatividad
3. Importancia social del trabajo
4. Perfeccionamiento profesional
5. Buen salario

- Independencia o dependencia
- Creatividad
- Cooperación o rivalidad
- Estímulos mediatos o estímulos diferidos
- Organización ágil y organización torpe

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

No es el contexto del trabajo, sino el contenido del trabajo; el trabajo mismo, debe ser el gran motivador.

Principios: desarrollo de motivaciones intrínsecas

- ▣ Aumentar los niveles y ámbitos de responsabilidad de los individuos en su trabajo.
- ▣ Darles más autoridad.
- ▣ Darles unidades naturales completas del trabajo, hasta donde sea posible.
- ▣ Quitar algunos controles, sin disminuir responsabilidad.
- ▣ Introducir gradualmente tareas más nuevas y más arduas.
- ▣ Hacer que los reportes periódicos queden a disposición de los mismos trabajadores, de modo que sean percibidos como retroalimentación más bien que como control externo.
- ▣ Darles oportunidad de convertirse en expertos, asignándoles tareas muy específicas dentro de sus competencias y preferencias.
- ▣ Hacer que reciban retroalimentación directa del trabajo mismo, o de los clientes, y no tanto del jefe.
- ▣ Aumentar en cada puesto de trabajo las posibilidades de creatividad
- ▣ Invitar a cada empleado o funcionario a establecer los objetivos de su trabajo
- ▣ Invitarlos a participar en decisiones complejas, haciéndolos previamente partícipes de la información, sin muchos regateos.
- ▣ Favorecer, hasta donde sea posible, que el empleado visualice sus propias aportaciones.
- ▣ Reeducar las actitudes para que vivan según el principio de que “lo importante en la vida no es hacer lo que quieres, sino querer lo que haces”.

Pasos importantes en el proceso de motivación

1. Identificar las necesidades e impulsos de cada uno de los integrantes del equipo.
2. Reducir el efecto distractivo de los factores de higiene.
3. Ofrecer premios que reconozcan a las personas de alto desempeño más que a otros.
4. Establecer metas orientadas al desempeño que sean específicas, desafiantes y aceptables.
5. Buscar información relativa a las percepciones de valencia, expectativas e instrumentalidad de los empleados.
6. Comunicar cuidadosamente la evaluación de los aportes de cada miembro del equipo y su proceso de decisión para distribuir recompensa.
7. Ofrecer una retroalimentación de apoyo que incremente la precisión en la evaluación y eleve su eficacia personal.
8. Esforzarse por fijar metas que hagan crecer y que incremente, cuando se alcanzan, su impulso de logros.
9. Flexibilidad en las distintas teorías de necesidades, para sondear y descubrir las necesidades exclusivas de cada miembro.

MÓDULO 6

ESTRÉS Y ORIENTACIÓN



Las investigaciones muestran que atender las situaciones que estresan a los empleados, como sentir que no son capaces de influir en las decisiones o que tienen un control escaso o nulo sobre sus propios planes, fomenta la creación de un ambiente menos tenso, con menor ausentismo que permite lograr una mayor productividad.

Russ Newman

ESTRES

REACCIÓN FISIOLÓGICA, PSICOLÓGICA Y DE COMPORTAMIENTO DE UN INDIVIDUO QUE SE ESFUERZA POR AMOLDARSE A LAS PRESIONES TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS Y POR ADAPTARSE A LAS MISMAS.



*REACCIÓN DEL ORGANISMO
CUANDO LAS DEMANDAS
SUPERAN LOS RECURSOS*

SÍNTOMAS NEGATIVOS**E
S
T
R
É
S****→ Fisiológicos**

Úlceras
 Problemas Digestivos
 Dolores de cabeza
 Hipertensión
 Trastornos del sueño

→ Psicológicos

Inestabilidad emocional
 Irritabilidad
 Nerviosismo y estrés
 Preocupación crónica
 Depresión

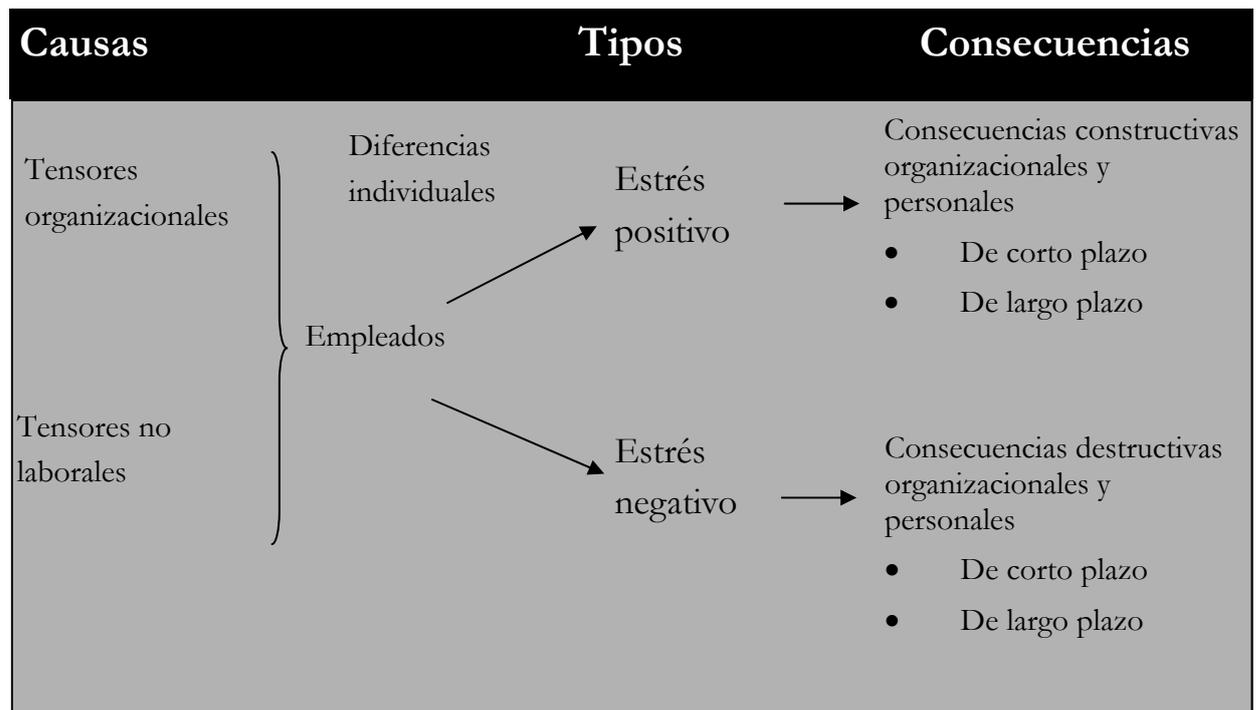
→ Conductuales

Tabaquismo excesivo
 Abuso de alcohol o drogas
 Ausentismo
 Agresión
 Problemas de seguridad

SÍNTOMAS POSITIVOS

- Vitalidad
- Capacidad de entusiasmarse
- Optimismo
- Resistencia a las enfermedades
- Resistencia física
- Vivacidad
- Relaciones personales óptimas

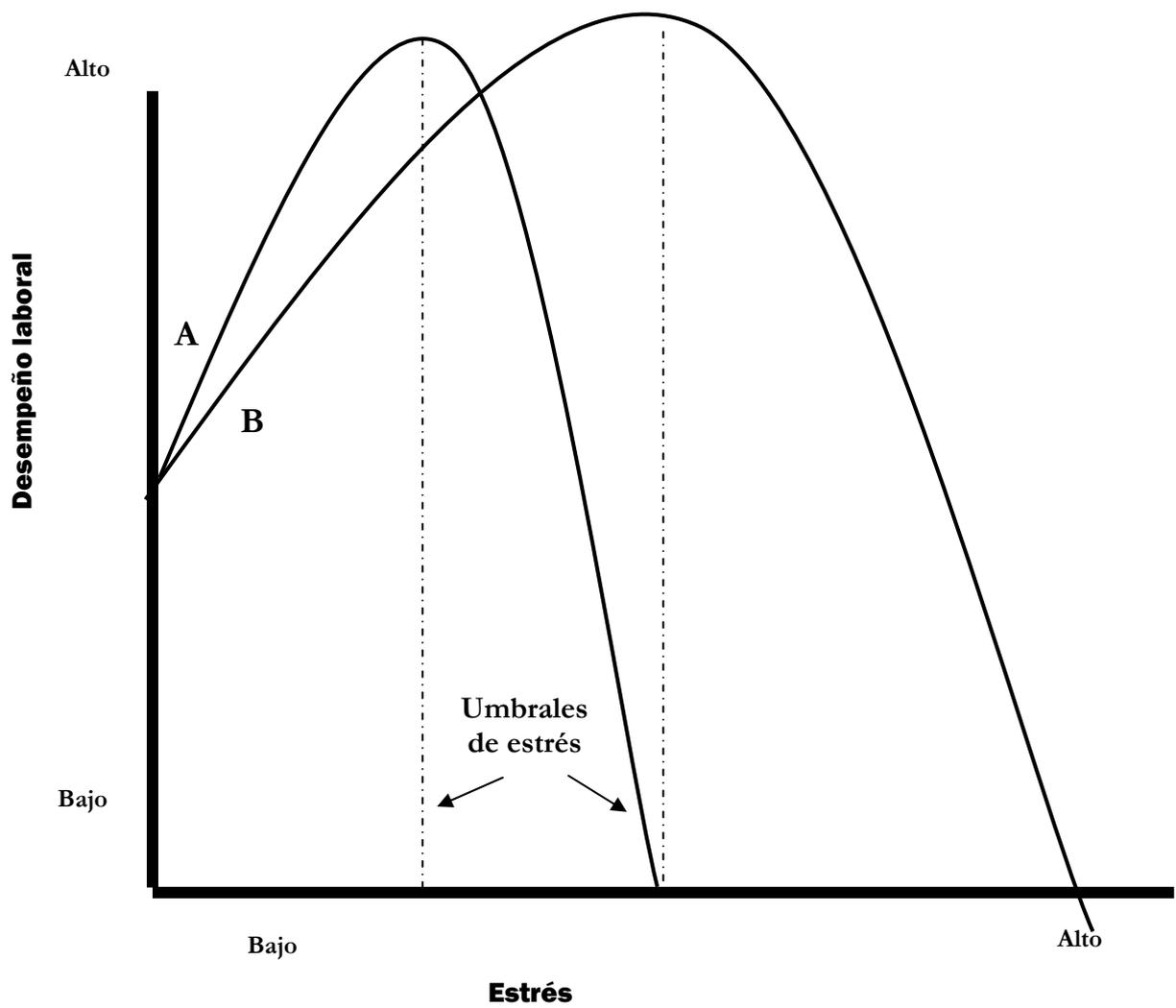
Modelo de causas del estrés



Causas típicas de estrés

- Sobrecarga de trabajo
- Presiones de tiempo
- Mala calidad de la supervisión
- Ambiente laboral inseguro
- Falta de control personal
- Autoridad inadecuada en relación con las responsabilidades
- Conflicto y ambigüedad de roles
- Diferencias entre los valores de la empresa y de los empleados
- Cambio de cualquier tipo, especialmente cuando es importante o inusual
- Frustración
- Tecnología con capacitación o apoyo inadecuados

Estrés y desempeño laboral



Estrategias para manejar el estrés

1. No trabajar muchas horas ni aceptar tiempo extra.
2. Trabajar voluntariamente en horarios flexibles u otros horarios de trabajo opcionales.
3. Identificar a las personas que causan estrés y evitarlas.
4. Mantener una dieta saludable y alimentarse regularmente
5. Hacer ejercicio habitualmente y dormir suficientes horas
6. Evitar la desidia
7. Establecer metas razonables para usted mismo.
8. Desarrollar un método sencillo para organizar las actividades diarias y apegarse a él.
9. Evitar la tensión y decidir si necesita luchar cada batalla.
10. Consultar a un amigo de confianza antes de participar en nuevas actividades.
11. Desarrollar un equilibrio de capacidades físicas, emocionales, mentales y espirituales.
12. Encontrar o crear oportunidades para reír.

RELAJACIÓN

- **Una posición cómoda en un lugar relativamente silencioso**
- **Cerrar los ojos y realizar respiraciones profundas y relajadas**
- **Repetir una palabra apacible o concentrarse en una imagen mental agradable**
- **Evitar pensamientos perturbados y situaciones negativas**

*Las personas con buena salud mental:***1. Se sienten a gusto con ellas mismas**

- No dejan que sus propias emociones - temores, ira, amor, celos, culpa y preocupaciones los afecten:
- Toman con calma las frustraciones de la vida
- Tienen una actitud tolerante y relajada hacia ellas mismas, así como hacia los demás: se ríen de sí mismas.
- No subestiman ni sobrestiman sus habilidades
- Aceptan sus propios defectos
- Se respetan a sí mismas
- Se sienten capaces de afrontar la mayoría de las situaciones que se les presentan en el camino
- Obtienen satisfacción de los placeres simples y cotidianos

2. Aceptan a las demás personas

- Son capaces de dar amor y tomar en cuenta los intereses de los demás
- Tiene relaciones personales satisfactorias y duraderas
- Aceptan y confían en otros y dan por sentado que los demás los aceptarán y confiarán en ellos.
- Respetan las diferencias que encuentran en las personas
- No intimidan a las personas ni permiten ser intimidados
- Sienten que forman parte de un grupo

3. Tienen capacidad para satisfacer las demandas de la vida

- Tratan de resolver sus problemas cuando surgen
- Aceptan sus responsabilidades
- Diseñan su ambiente siempre que es posible; se adaptan a él siempre que es necesario
- Planifican con anticipación, pero no le temen al futuro
- Aceptan nuevas experiencias e ideas
- Utilizan sus capacidades naturales
- Establecen metas realistas para ellos
- Piensan por sí mismos y toman sus propias decisiones

ORIENTACIÓN

Ayudar a aumentar la confianza en sí mismos, la comprensión, el autocontrol y la habilidad par trabajar eficientemente.

FUNCIONES DE ORIENTACIÓN

Asesoría	Decir a una persona lo que uno piensa que debe hacerse; orientar.
Reafirmación	Dar a las personas el valor y la confianza de que son capaces de enfrentar un problema.
Comunicación	Proporcionar información y facilitar la comprensión
Liberación del Estrés	Ayudar a una persona a sentirse más libre de frustraciones y estrés
Aclarar el pensamiento	Estimular pensamientos más congruentes, racionales y maduros
Reorientación	Fomentar un cambio interno de metas, valores y modelos mentales

TIPOS DE ORIENTACIÓN



	Orientación no directiva	Orientación directiva
Método de orientación	El empleado es quien ante todo controla la dirección de la conversación y mantiene la mayor parte de la plática.	El orientador es quien ante todo controla dirección de la conversación y mantiene la mayor parte de la plática.
Responsabilidad por la solución	Empleado	Orientador
Estatus de los participantes	El empleado y el orientador se encuentran al mismo nivel.	El orientador es, por lo menos implícitamente superior al empleado.
Función de los participantes	Como persona, el empleado es independiente psicológicamente, pues elige una solución y aumenta su habilidad para tomar decisiones en el futuro.	El empleado que es psicológicamente dependiente del orientador (cuya función es solucionar problemas) tiende a limitar su crecimiento personal.
Importancia otorgada	El ajuste psicológico es primordial y se destacan los sentimientos profundos y los problemas emocionales	Se destaca la solución de los problemas existentes, pero, con frecuencia, se pasan por alto los sentimientos y las emociones.