



**Universidad  
Latina**

**UNIVERSIDAD LATINA S.C.**

**INCORPORADA A UNAM.**

---

---

**DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN**

**"LA CAPACITACIÓN COMO AUXILIAR EN EL PROCESO DE  
ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO: CASO FARINA S.A. DE C.V."**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

***LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN***

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

**ERNESTO EMMANUEL LÓPEZ LARA**

**ASESOR: LIC. MARIA DE LOS ANGELES PÉREZ VARGAS**

**MÉXICO, D.F. SEPTIEMBRE DE 2012.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Este proyecto marca el fin de una importante etapa en mi vida. En días como éste, tenemos sentimientos encontrados, una alegría enorme por haber conseguido una meta personal, mucha expectativa de lo que ocurrirá de ahora en adelante y una profunda tristeza por lo que dejamos atrás.

Dejo muchos recuerdos, recuerdos que me acompañarán por el resto de mi vida. Al mirar hacia atrás puedo notar cuánto he cambiado en estos años y cuánto he aprendido, de cómo todo lo vivido aquí ha contribuido a ser no sólo buen estudiante sino también cómo me ha hecho mejor persona.

No se puede dar un paso tan grande como este sin agradecer de manera especial a todos los que han contribuido y han estado a mi lado apoyándome en esta etapa de aprendizaje:

- A mi familia por su apoyo constante e incondicional y su confianza, les debo haberme dado una formación integral. Espero que lo que he hecho hasta ahora los haga sentirse orgullosos ya que sin ustedes no lo habría logrado.
- A mis amigos por sus consejos en los momentos de crisis, por los buenos momentos que pasamos juntos, por cada carcajada que hemos soltado juntos, por cada palabra escuchada y claro por cada tarea pasada o cada pregunta aclarada durante un examen.
- A mis profesores, en todas y cada una de sus variantes. Aquellos profesores pacientes preocupados por el aprendizaje de todos, gracias porque mientras iba haciéndome más responsable e independiente me dieron su apoyo; a aquellos profesores menos pacientes: gracias por forzarme a crecer y madurar; a aquellos profesores totalmente exigentes: gracias por buscar obtener lo mejor de mí y enseñarme de lo que soy capaz de hacer.

Ernesto Emmanuel López Lara

**"LA CAPACITACIÓN COMO AUXILIAR EN EL  
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL  
CAMBIO: CASO FARINA S.A. DE C.V."**

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I LA CAPACITACIÓN

#### 1 Capacitación

1.1.1 Definición de capacitación .....	2
1.1.2 Historia de la Capacitación.....	3
1.1.3La Capacitación en México.....	5
1.1.4Diferencia Entre Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.....	6
1.1.5 Proceso Administrativo de la Capacitación.....	7
1.1.6 Objetivos de la Capacitación.....	8
1.1.7 Importancia de la Capacitación.....	8
1.1.8 Ventajas de la Capacitación.....	9
1.1.9Para qué Capacitar.....	9
1.1.10Razones Para Brindar la Capacitación.....	10
1.1.11 Técnicas de Capacitación.....	11
1.2 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	
1.2.1 Definición de Detección de Necesidades de Capacitación.....	14
1.2.2 Razones por las Cuales Realizar la DNC.....	14
1.2.3 Objetivos de la DNC.....	15
1.2.4 Ventajas de la DNC.....	15
1.2.5 Métodos de la DNC.....	16
1.3 Base Legal de la Capacitación	
1.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	17
1.3.2 Ley Federal del Trabajo.....	26

### CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

#### 2 Administración del cambio

2.1Definición de Cambio.....	31
2.1.2 Definición de Cambio Organizacional.....	31
2.1.3 Etapas del Cambio.....	32
2.2 Resistencia al Cambio.....	33
2.2.1 Como se Manifiesta el Cambio.....	33
2.2.2 Por qué se Resiste el Individuo al Cambio.....	33
2.2.3 Métodos Para Evitar la Resistencia.....	34
2.3 Cambio Planeado	
2.3.1 Definición de Cambio Planeado.....	35
2.3.2 Objetivos del Cambio Planeado.....	35
2.3.3 Proceso de Cambio Planeado.....	36
2.3.4 Tipos de Cambio Planeado.....	37
2.3.5 Cual es la Mejor Técnica Para Aplicar el Cambio Planeado.....	37
2.4 Comportamiento Organizacional.....	38

2.4.1 Definición de Comportamiento Organizacional.....	38
2.4.2 Objetivo del Estudio del Comportamiento Organizacional.....	39
2.4.3 Factores clave del Comportamiento Organizacional.....	39
2.5 Ambiente Laboral.....	40
2.5.1 Definición de Ambiente Laboral.....	40
2.5.2 Variables que Influyen en el Clima Organizacional.....	41
2.5.3 Funciones de la Cultura Organizacional.....	41
2.5.4 Tipos de Clima Laboral.....	42

### **CAPÍTULO III LA EMPRESA**

3.1 Definición de Empresa.....	43
3.2 Clasificación de las Empresas	
3.2.1 Por su dimensión.....	44
3.2.2 Por el Origen de su Capital.....	45
3.2.3 Por su Actividad Económica.....	45
3.2.4 Forma Jurídica.....	46
3.3 Características de las Empresas Privadas.....	48
3.4 Elementos Básicos de las Empresas Privadas.....	48
3.5 Finalidades Económicas y Sociales de la Empresa.....	49
3.6 Ciclo de Vida de la Empresa.....	50
3.7 Áreas Funcionales	
3.7.1 Área de Mercadotecnia.....	51
3.7.2 Área de Producción.....	52
3.7.3 Área de Finanzas.....	53
3.7.4 Área de Recursos Humanos.....	54
3.7.5 Área de Sistemas.....	55
3.8 Ejemplo de Organigrama Convencional.....	56

### **CAPÍTULO IV EMPRESA FARINA S.A. DE C.V.**

4.1 Misión.....	57
4.2 Visión.....	57
4.3 Objetivos.....	57
4.4 Historia.....	57
4.5 Tipo de Sociedad Mercantil.....	58
4.6 Tamaño de la Empresa.....	58
4.7 Sociedad Mercantil a la que Pertenece.....	58
4.8 Etapa del ciclo de Vida al que Pertenece.....	58
4.9 Estructura Orgánica anterior.....	59
4.10 Estructura Orgánica Actual.....	60
4.11 Cambios Realizados a la Estructura.....	61
4.12 Descripción de Funciones.....	62

<b>4.13 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</b> .....	<b>66</b>
---	-----------

## **CAPÍTULO V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>5.1 Planteamiento del Problema</b> .....	<b>67</b>
<b>5.2 Objetivos</b> .....	<b>67</b>
<b>5.3 Hipótesis</b> .....	<b>67</b>
<b>5.4 Identificación de las Variables</b> .....	<b>67</b>
<b>5.5 Definición Operacional de las Variables</b> .....	<b>67</b>
<b>5.6 Tipo de Estudio</b> .....	<b>68</b>
<b>5.7 Población</b> .....	<b>68</b>
<b>5.8 Instrumento</b> .....	<b>68</b>
<b>5.9 Procedimiento</b> .....	<b>68</b>
<b>5.10 Diagrama de Flujo</b> .....	<b>69</b>
<b>5.11 Grafica de Gantt</b> .....	<b>71</b>
<b>5.12 Tabuladores y Resultados</b> .....	<b>72</b>

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA DE MEJORA**

<b>6.1 Preparación Para el Aprendizaje</b> .....	<b>82</b>
<b>6.2 Determinación de Técnicas Para el Aprendizaje</b> .....	<b>82</b>
<b>6.3 Integración de Personal</b> .....	<b>82</b>
<b>6.4 Determinación de Materiales</b> .....	<b>83</b>
<b>6.5 Curso de Capacitación</b> .....	<b>84</b>
<b>6.6 Carta Descriptiva</b> .....	<b>89</b>
<b>6.7 Evaluación de Satisfacción</b> .....	<b>97</b>
<b>6.8 Presupuesto</b> .....	<b>99</b>

<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>100</b>
---------------------------	------------

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>101</b>
------------------------------	------------

<b>APORTACIONES</b> .....	<b>102</b>
---------------------------	------------

## **ANEXOS**

<b>Anexo 1 Cuestionario</b> .....	<b>104</b>
-----------------------------------	------------

<b>Nexo 2 Cedula</b> .....	<b>106</b>
----------------------------	------------

<b>Anexo 3 Norma Técnica de Competencia Laboral</b> .....	<b>107</b>
---	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>115</b>
---------------------------	------------

<b>MESOGRAFIA</b> .....	<b>117</b>
-------------------------	------------

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de este proyecto se analizará la importancia de la Educación Laboral o como se le conoce comúnmente Capacitación.

A través del tiempo y la evolución del hombre, se ha ido transmitiendo conocimientos acerca de las labores fundamentales que el hombre desarrolla para sobrevivir. La Capacitación ha marcado varias etapas de la historia en las que ha estado presente y junto con el hombre ha ido evolucionando hasta llegar a la etapa actual.

Todos los seres humanos hemos sido capacitados desde el momento en que llegamos a este mundo, desde que nos enseñan las funciones básicas como: Hablar, Comer o Caminar hasta funciones desarrolladas como escribir y leer, esto nos enseña la gran importancia que tiene la educación en el ser humano.

En la actualidad el proceso de enseñanza en las empresas ha cobrado importancia, ya que las empresas modernas utilizan la capacitación como una técnica para hacer a sus empleados más eficientes y eficaces en sus labores diarias, tanto en la práctica profesional como en la vida personal, además de motivar al personal y hacerlo sentir importante.

La presente investigación tiene como finalidad ayudar a la empresa Farina S.A de C.V. a encontrar un método en el cual sus empleados acepten los cambios realizados en la estructura organizacional de la empresa.

En el capítulo I se analizarán algunos conceptos de básicos, se explicará la diferencia entre capacitación, desarrollo y adiestramiento, las ventajas de brindar esta a los empleados, su importancia y la Detección de Necesidades de Capacitación.

En el capítulo II trataré temas como la resistencia al cambio, cambio planeado, comportamiento organizacional y ambiente laboral.

En el capítulo III hablare sobre la empresa, se muestra una serie de definiciones, la clasificación de las empresas, las características de las empresas privadas y los departamentos más importantes que se reúnen para conformarla.

En el capítulo IV hablare sobre la empresa a estudiar, se brinda la información esencial de la misma, se presentara: su Misión, Visión, Objetivos y una breve historia de cómo ha trascendido.

En el capítulo V contiene la metodología de la investigación empleada para ayudar a la empresa Farina S.A. DE C.V. en su proceso de cambio. En esta etapa incluye el planteamiento del problema y las hipótesis que ayudaran a responderlo, los objetivos de la investigación y el procedimiento de cómo se llegara a la solución.

En el Capítulo VI presento una propuesta a la empresa Farina S.A de C.V., para mejorar su funcionamiento y ayudarla a mejorar y cambiar las deficiencias que se localizaron dentro de su organización y mejorar la actitud de los empleados.



## CAPÍTULO I CAPACITACIÓN

La Capacitación es un proceso que ayuda al hombre a comprender y adquirir conocimientos, también ayuda a fortalecer la voluntad, la disciplina y el carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas para desempeñar el trabajo a su cargo. Trata de hacer que el empleado alcance la excelencia en el desempeño de sus tareas y responsabilidades.

### 1.1.1 Definición de Capacitación

La definición de capacitación puede variar dependiendo del autor al que se consulte, a continuación presento tres definiciones de los autores más representativos en esta disciplina.

Autor	Jesús Carlos Reza Trosino	Fernando Arias Galicia	Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez-Buendía
<b>Definición de Capacitación</b>	“La acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores”. <sup>1</sup>	“Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.” <sup>2</sup>	“Un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”. <sup>3</sup>

**Cuadro 1.1**

La capacitación debe entenderse de acuerdo al cuadro anterior como el proceso de instruir y educar al trabajador para que desempeñe una actividad específica, proporcionarle habilidades o ayudar con un cambio de actitud para ayudarlo a mejorar dentro de un puesto de trabajo en una empresa.

La capacitación ayuda a modificar la conducta de los empleados, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. Las empresas necesitan saber para poder realizar sus procesos, y también necesitan saber cómo proporcionar nuevos conocimientos y es aquí donde entra la capacitación

<sup>1</sup> Jesús Carlos Reza Torisino, “Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones”, Edit. Panorama, México, 2007

<sup>2</sup> Fernando Arias Galicia, “Administración de Recursos Humanos”, Edit. Trillas, México, 2004

<sup>3</sup> Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez Buendía, “Psicología del mexicano en el trabajo”, Edit. McGraw-Hill, México, 2003

### 1.1.2 Historia de la Capacitación

La Capacitación existe desde los principios de la historia sólo debemos pensar en los primeros hombres que se asentaron fijamente y comenzaron con la agricultura y ganadería, estos se dividían las labores y así lograban la transmisión de conocimientos a las nuevas generaciones.

Las culturas más antiguas como lo son los egipcios, los chinos o los aztecas y mayas, sus majestuosos monumentos arquitectónicos nos hacen inferir que para su construcción tuvo que haberse movilizado a un gran contingente de personas, cuyos oficios eran diferentes aunque complementarios.

La Capacitación fue haciéndose cada vez más necesaria, debido al crecimiento y la evolución de la humanidad.

#### Los Talleres

En el siglo XVI la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales, así que la única manera que había de allegarse de conocimientos, era mediante transmisión verbal, y de generación en generación, de esta forma, familias completas adiestraban y especializaban a sus descendientes en algún oficio o actividad específica.

#### Los Gremios

Aparecen en la época feudal que es una organización social, política y económica predominante en Europa entre los siglos IX y XV. Estos constituyen el primer intento que da origen a la empresa y también a las agrupaciones de trabajadores. “Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes, por lo que se percibía la ayuda mutua, y estaban formados por tres elementos:

1. Maestro: quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
2. Aprendices: quienes recibían el adiestramiento del maestro, sin ningún beneficio económico.
3. Oficiales: quienes ya habían recibido adiestramiento, pero aún no eran capaces todavía de desempeñar el oficio con la eficiencia requerida.

En esta época la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para asegurar y controlar los secretos de los diferentes oficios, con el objetivo de proteger intereses económicos y de status de los artesanos y comerciantes.”<sup>4</sup>

Así es como los gremios se forman para proteger a quienes ejercían algún oficio o especialidad, pero también surgen las primeras regulaciones y restricciones, ya que para poder afiliarse, tenían que cumplirse ciertas normas de calidad en la ejecución de trabajos o mercancías.

---

<sup>4</sup> Jaime a. Granados Espinoza, “Capacitación y desarrollo de Personal”, edit. Trillas, México, 2007.

### **Revolución Industrial**

Esta nueva era, trae para los trabajadores y los empresarios un verdadero cambio, ya que la producción antes artesanal pasó a ser totalmente mecanizada, aparece así la producción en serie y en consecuencia provocó una nueva necesidad en la forma de capacitar.

### **Primera Guerra Mundial**

“Los países en su mayoría, entrenan a sus soberanos de forma masiva en distintos tipos de actividades, pero sobre todo en las bélicas, las cuales resultaban extrañas para casi todos. La situación de guerra provocó un nuevo cambio en la capacitación, ya que las jornadas laborales eran irregulares a causa de los toques de queda, la producción disminuía cada vez más y la gente no era estimulada.”<sup>5</sup>

### **Era Moderna**

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió una gran importancia, y así evolucionó a una nueva etapa de sistematización de enseñanza que prevalece hasta nuestros días. Ahora se capacita al empleado para que adquiera nuevos conocimientos y que ayuden al trabajador durante su trayectoria laboral.

La capacitación ha estado presente en varios momentos históricos de gran relevancia para la humanidad, ayudando en la transmisión de conocimientos, que hacen más fácil su trabajo diario en la vida laboral como en la vida cotidiana.

---

<sup>5</sup> Jaime A. Granados Espinosa, “Capacitación y desarrollo de personal”, Edit. Trillas, México, 2007

### **1.1.3 La Capacitación en México**

El modo en como evoluciono la capacitación en nuestro país no difiere mucho al ocurrido en Europa, comenzamos con las culturas antiguas. Pasando por la educación religiosa y laboral traída por los españoles durante la conquista, que se basaba en la esclavitud y la explotación del trabajador, estos percibieron durante mucho tiempo hasta la época moderna donde se logro la industrialización del país en la época del porfiriato.

#### **México Prehispánico**

Con los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en el Tepochcalli y el Calmecac, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de adiestrar a los jóvenes en el trabajo.

#### **México Colonial**

Basado en el sistema de los gremios el sistema de aprendices, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento, una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios, ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo. El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica.

#### **Progreso industrial**

Los nuevos procesos productivos, el avance acelerado de la tecnología, y la penetración en nuevos mercados internacionales, hacen cada día más complejos los puestos de trabajo. A partir de esto es que la capacitación para el trabajo, adquiere un carácter más formal y complejo con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico.

#### **Creación de Leyes en Materia de Capacitación**

“En la Constitución de 1917 se reflejan cambios causados por las dos guerras mundiales realizadas años atrás donde se desarrollaron técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, estos métodos se ajustaron al campo de la industria. Dichos cambios promueven ciertos “derechos del trabajo”, que pugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. De dicha constitución, se desprende el artículo 123 que menciona: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley”.<sup>6</sup>

“En el año de 1970 en México la Ley Federal del Trabajo establece como obligación de las empresas el capacitar a sus empleados, y para 1977 la capacitación para el trabajo se convierte en un derecho para el trabajador, en 1978 se origina el sistema de capacitación y desarrollo.”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Antecedentes-Historicos-De-La-Capacitaci%c3%b3n-En/142293.html> 01-03-2012

<sup>7</sup>Notas sobre la capacitación en México , <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revlads/cont/5/art/art9.pdf>, 01-03-2012

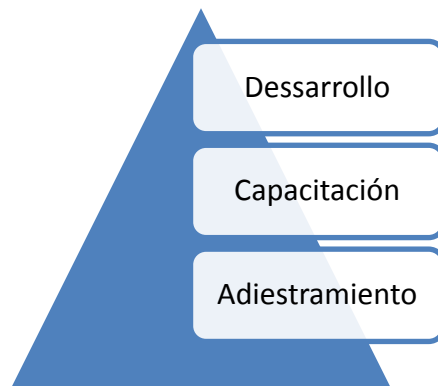
#### 1.1.4 Diferencia Entre Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo

El término “Capacitación” se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre:

**“Adiestramiento:** Es la habilidad o destreza adquirida en un trabajo preponderantemente físico, así pues se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinaria y equipo.

**Capacitación:** Tiene un significado más amplio, ya que su objetivo principal es proporcionar conocimientos para un mejor desempeño tanto técnico como administrativo en el trabajo, se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuya labor intelectual es de gran importancia.

**Desarrollo:** Tiene que ver con un progreso integral del hombre, y abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina y el carácter.”<sup>8</sup>



En la práctica profesional, la tendencia es combinar ambos términos en una frase “Capacitación y desarrollo”, para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización, a fin de elevar las habilidades de sus empleados.

Muchos autores dejan de lado el término “Adiestramiento” pero las nuevas generaciones deben de manejarlo ya que en la actualidad la especificación de tareas es un método muy eficiente dentro de las organizaciones.

<sup>8</sup> <http://es.scribd.com/doc/37268495/Conceptos-Afines-a-La-Capacitacion>

### 1.1.5 Proceso Administrativo de la Capacitación<sup>9</sup>

Las fases del proceso administrativo de la capacitación varían dependiendo del autor, para cuestiones didácticas, se tomo como referencia a los siguientes autores:

Jesús Carlos Reza Trosino	Roberto Pinto Villatoro	Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez-Buendía
<b>1. Planeación</b> a. Determinar necesidades de capacitación  <b>2. Diseño y producción de programas</b> a. Diseño del plan general de capacitación b. Programa de capacitación anual (calendarización de eventos, participantes, instructores, responsable operativo, costos, presupuestos).  <b>3. Operación del plan y programas de capacitación</b> a. Promoción, negociación y asistencia técnica b. Llevar a cabo el curso  <b>4. Evaluación</b> a. Reacción b. Aprendizaje c. Seguimiento  <b>5. Administración y Control</b> a. Apoyo logístico b. Administrar presupuestos c. Control de bienes materiales y equipos d. Control de información	<b>1 Planeación</b> a. Determinación de necesidades de capacitación b. Objetivos c. Planes y programas d. Presupuestos  <b>2 Organización</b> a. Estructuras b. Procedimientos c. Integración de personas d. Integración de recursos materiales  <b>3 Ejecución</b> a. Control administrativo y presupuestal b. Coordinación de eventos c. Desarrollo de programas d. Contratación de servicios  <b>4 Evaluación</b> a. Macro evaluación b. Micro evaluación c. Seguimiento d. Ajuste al sistema	<b>1. Determinación de necesidades.</b> a. Identificación y definición de necesidades manifiestas b. Detección de necesidades encubiertas  <b>2. Orientación de las actividades</b> a. Fijación de objetivos generales b. Planeación general de capacitación c. Objetivos de los cursos d. Contenidos (temarios) e. Métodos de enseñanza-aprendizaje f. Material g. Modo de evaluación  <b>3. Organización de los eventos</b> a. Local b. Participantes c. Duración y horarios d. Instructores e. Costos  <b>4. Evaluación</b> a. Aprendizaje b. Reacción  <b>5. Seguimiento</b>

**Cuadro 1.2**

<sup>9</sup> [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso\\_administrativo\\_capacitacion/p6.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso_administrativo_capacitacion/p6.htm) 04-03-2012

### 1.1.6 Objetivos de la Capacitación

La capacitación tiene varias finalidades dentro de la organización, desde mi punto de vista, las que más destacan son las siguientes:

- Preparar a los participantes para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades dentro de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- *Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, como crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos.*

### 1.1.7 Importancia de la Capacitación

Las organizaciones deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse eficaz y eficientemente las labores que desempeñan en la organización y el mejor medio para lograrlo es a través de la capacitación.

“La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones modernas, tal y como lo muestra un estudio realizado por la revista *Training*, cada año las empresas en Estados Unidos gastan más de \$52 000 millones de dólares en capacitación formal, además de la capacitación formal gastan más de 180 000 millones de dólares en instrucción informal. Estas intervenciones se dirigen a una variedad de programas que van desde las habilidades básicas hasta el servicio al cliente.”<sup>10</sup>

En el caso de México, todavía hay una resistencia por parte del patrón, que ve a la Capacitación como un gasto y no como una inversión a mediano plazo, que traerá consigo mayores beneficios tanto en el desempeño de las actividades, así como en sana convivencia de su personal.

---

<sup>10</sup> Arthur Sherman, “Administración de Recursos Humanos”, Edit. International Thomson, 1998

### 1.1.8 Ventajas de la Capacitación

Para la Organización	Para el Empleado
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conduce a rentabilidad más alta</li><li>• Actitudes más positivas.</li><li>• Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.</li><li>• Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.</li><li>• Mejora la relación jefes-subordinados.</li><li>• Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.</li><li>• Aumenta la confianza y la moral.</li><li>• Mejora la comunicación</li><li>• Permite el logro de metas individuales.</li><li>• Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual</li></ul>

**Cuadro 1.3**

La capacitación es un instrumento de progreso que beneficia ambas partes, tanto a la empresa como al empleado. En algunas ocasiones la empresa lo ve como un gasto o una obligación legal, pero lo cierto es que si es bien impartida genera resultados positivos para todos.

### 1.1.9 Para qué Capacitar

Es una pregunta frecuente que se hacen los empresarios, y su respuesta es muy fácil, son más los benéficos que la empresa obtendrá al tener un personal altamente efectivo y esto solo se logra a través de la educación y enseñanza de nuevas técnicas, habilidades o conocimientos a los empleados.

Por ejemplo, cuando un padre inscribe a sus hijos en la escuela, no está realizando un gasto sino que está invirtiendo para que, años después, sus hijos sean personas útiles a la sociedad.

Considero que en las empresas sucede igual; uno de los factores de tantos es la motivación. El empleado que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.



### 1.1.10 Razones para Brindar la Capacitación

Algunas razones por las cuales se les debe brindar capacitación a los empleados son:

- **Para actualizar a los empleados en la aplicación de nuevas tecnologías:** Debido al gran avance tecnológico al que se enfrentan las empresas actualmente, es necesario tener a los empleados informados acerca de estas tecnologías y su uso.
- **Para mejorar el conocimiento del puesto:** Brindar al empleado información, hacerlo saber más acerca del puesto, de las actividades y los procedimientos a realizar para que éste se desenvuelva adecuadamente en su puesto.
- **Para crear mejor imagen:** Las personas siempre se dejan llevar por las primeras impresiones de los lugares o las personas que conocen, esto es igual en las empresas, si nosotros damos una primera mala impresión el cliente preferirá no regresar, por eso es conveniente estar pendiente de las mejoras e innovaciones que se deba de hacer a la organización.
- **Para solucionar problemas:** *Siempre hay problemas latentes en todas las organizaciones y esto se ve reflejado en la productividad y por ende en las ganancias. Por eso se deben de detectar lo más rápidamente posible y erradicarlos antes que afecten a otros empleados o inclusive a otros departamentos, darle capacidad de reacción a los empleados ante alguna contingencia y ellos mismos sepan cómo responder a estas situaciones.*
- **Para incrementar la calidad del trabajo:** Nos ayuda a hacer más eficiente y eficaz al personal de la organización.

### 1.1.11 Técnicas de Capacitación<sup>11</sup>

Las técnicas de capacitación son instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación, constituyen procedimientos fundados en la experiencia que permite afirmar que la técnica es adecuada para el óptimo aprendizaje y los objetivos del curso se cumplan.

Dentro de las principales encontramos:

#### 1.- Debate Dirigido

**Descripción:** Esta técnica consiste en la argumentación de determinados puntos de vista por parte de 2 sectores del grupo, con la finalidad de llegar a conclusiones grupales.

##### Objetivos

- Ejercitar la habilidad para criticar y elaborar juicios sobre argumentos predeterminados.
- Desarrollar la habilidad de escuchar y hablar en una atmosfera de participación igualitaria.
- Someter a un análisis crítico un argumento.

**Número de participantes:** De 10 a 30 participantes

**Tiempo:** Aproximadamente 50 minutos:

**Materiales:** Se puede utilizar pizarrón, gises y plumones

#### 2.- Dialogo Simultáneo

**Descripción:** Es una técnica que permite la participación informal de todo el grupo. Los participantes se dividen en parejas y discuten por un espacio de 5 a 10 minutos sobre un tema, y al término del tiempo exponen las conclusiones acordadas.

##### Objetivos

- Permitir la participación individual y simultánea de todos los integrantes de un grupo sobre un tema determinado.
- Proporcionar la integración de los participantes.
- Obtener diferentes opiniones mediante el intercambio de ideas.

**Número de participantes:** De 8 a 30 participantes reunidos en parejas

**Tiempo:** Se recomienda un tiempo no mayor a 40 minutos

**Materiales:** Sillas móviles que faciliten los diálogos simultáneos de manera independiente, así como pizarrón o rotafolio.

---

<sup>11</sup> <http://www.uctemuco.cl/docencia/pioneros/docs/apoyo/Capacitacion%20en%20estrategias%20y%20tecnicas%20didacticas.pdf>

### 3.- Discusión en Pequeños Grupos

**Descripción:** En esta técnica la actividad se centra en intercambiar experiencias, ideas, opiniones y comentarios. La discusión se lleva a cabo con el propósito de resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir conocimientos mediante las aportaciones de los participantes.

#### Objetivos

- Participar activamente en la resolución de un problema
- Propiciar la expresión de experiencias sobre el tema
- Facilitar la comprensión del grupo en relación con un tema desde el punto de vista de los participantes

**Número de participantes:** No deberá ser menor de 8 ni mayor a 15 personas

**Tiempo:** Se recomienda no prolongarlo no más de 60 minutos

**Materiales:** Se requiere el guión de discusión, puede usarse el pizarrón o un rotafolio.

### 4.- Estudio de Casos

**Descripción:** Consiste en el análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real. Es utilizado como un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones, puesto que propicia el realismo.

#### Objetivos

- Desarrollar la habilidad para aplicar lo aprendido en el ámbito real del trabajo
- Integrar la información y la experiencia que los participantes poseen sobre un tema
- Desarrollar la habilidad de considerar diferentes maneras de lograr la solución de un problema

**Número de participantes:** El número es ilimitado

**Tiempo:** Se encuentra sujeto a la complejidad del caso

**Materiales:** Se debe disponer de la redacción y reproducción de los casos que se van a resolver.

### 5.- Expositiva

**Descripción:** Consiste en la presentación verbal de un tema por parte de un instructor ante un grupo de personas. Por lo general, se emplea cuando el grupo es grande, se dispone de poco tiempo y requiere transmitir principios y conceptos generales básicos o información.

#### Objetivos

- Introducir al participante en un tema
- Describir la discusión de un tema dentro de un marco general
- Favorecer la comprensión de temas difíciles

**Número de participantes:** Un grupo no mayor a 20 personas

**Tiempo:** Recomendable no se exceda de 30 minutos

**Materiales:** Es recomendable emplear cualquier tipo de material audiovisual durante la exposición

## 6.- Role Playing

**Descripción:** Consiste en la presentación que hacen dos o más personas de una situación que sucede en la vida real. Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda profundamente una conducta o situación y que “se ponga en lugar” de quien la vive en realidad. En lugar de evaluarla mentalmente, asume el rol y se revive dramáticamente la situación.

### Objetivos

- Tomar, real, visible y vivida una situación para que, quienes la experimentan, sean capaces de comprenderla.
- Lograr en el grupo la compenetración en el proceso para desempeñarse como observador crítico y proporcionar alternativas y puntos de vista que acerquen a soluciones
- Desarrollar habilidades de observación, análisis y síntesis en el tratamiento de un área de oportunidad

**Número de participantes:** Grupos no mayores a 20 participantes

**Tiempo:** No debe prolongarse más de 20 minutos

**Materiales:** Un salón amplio con sillas móviles

## 1.2 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Considerando los modelos, antes mencionados en el Cuadro 1.1, Los tres autores coinciden en que para poder llevar a cabo la capacitación se debe tomar como punto de partida la Detección de Necesidades de Capacitación. En esta parte del proceso, saldrán a relucir las necesidades, carencias y elementos que requieren los empleados para sus labores diarias. Es el paso “más importante”, por esta razón le daremos un apartado especial dentro de este proyecto.

### 1.2.1 Definición de DNC

Jesús Carlos Reza Trosino	Roberto Pinto Villatoro
“Es la carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo”. <sup>12</sup>	“Es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación”. <sup>13</sup>

**Cuadro 1.4**

Por lo que considero que la DNC, es el proceso que consiste en investigar y determinar las carencias de los empleados en cuanto a habilidades o conocimientos, una vez que se tienen identificadas estas carencias se tiene el punto de partida para poder llevar a cabo el programa de capacitación.

### 1.2.2 Razones por las cuales realizar la DNC

- Para que los empleados sean más productivos.
- Para obtener un parámetro que permita medir las deficiencias, del empleado, en su trabajo.

<sup>12</sup> Jesús Carlos Reza Torisino, “Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones”, Edit. Panorama, México, 2007

<sup>13</sup> Roberto Pinto Villatoro, “Proceso de capacitación”, Edit. Diana, México, 1992

### **1.2.3 Objetivos de la Detección de Necesidades de Capacitación**

A continuación haré mención de los objetivos que a mi consideración son los más importantes:

1. Determinar las situaciones problemáticas de la organización e investigar las posibles causas.
2. Determinar el potencial del personal.
3. Establecer las situaciones en las que la empresa y sus colaboradores cumplen sus funciones.

### **1.2.4 Ventajas de la Detección de Necesidades**

El realizar una Detección de Necesidades de Capacitación trae consigo muchos beneficios tanto a la organización como para el personal. Este paso del proceso es lavase para poder determinar las carencias en cuanto a Capacitación se refiere. A continuación menciono algunas de las ventajas que considero más importantes.

- Ahorra tiempo y dinero.
- Permite que las actividades inicien sobre bases sólidas.
- Propicia el descubrimiento de fallas del personal.
- Descubre problemas y deficiencias administrativas que afectan el desempeño de la organización.
- Sienta bases necesarias para la correcta valuación de puestos y la evaluación del desempeño.

### 1.2.5 Métodos de la DNC

Cada empresa es diferente y tiene diferentes necesidades y carencias, cada una debe elegir el mejor método que se adapte a sus características y pueda ayudar a realizar una Detección de Necesidades eficiente para poder encontrar la problemática que no permite el buen desempeño de los empleados y por ende de la empresa.

Podemos encontrar a varios autores que describen varias técnicas para realizar la Detección de Necesidades, en este cuadro se mencionan a tres de los más representativos y sus propuestas.

Roberto Pinto Villatoro	Jesús Carlos Reza Trosino	Alejandro Mendoza Nuñez
<p><b>“Puesto-Persona:</b> Se deriva de la relación conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente su puesto.</p> <p><b>Problemas:</b> Se utiliza cuando se encuentran problemas aún no resueltos, es el método que más resultados aporta a la investigación en un lapso breve.</p> <p><b>Desempeño:</b> Se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar que no solo se cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen sus objetivos establecidos.</p> <p><b>Multi-Habilidades:</b> Se aplican cuando las empresas han rebasado a organización tradicional y trabajos por proceso.”<sup>14</sup></p>	<p><b>“Reactivo:</b> Sondeo inicial, se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas, no tiene costo, es fácil de aplicar para obtener información de inmediato, tiene un alto grado de error en la toma de decisiones.</p> <p><b>De Frecuencias:</b> Sondeo más profundo, se observan algunos puntos, es superficial aunque más profundo que el reactivo, capta información más detallada, es de fácil aplicación, costo mínimo y con un mediano índice de riesgo de error en la toma de decisiones.</p> <p><b>Comparativo:</b> Análisis profundo, se observan los síndromes de las necesidades reales, se determinan a detalle las carencias a satisfacer, costo elevado, lenta aplicación, alto índice de certeza en la toma de decisiones.</p> <p><b>Toma de decisiones:</b> Análisis comparativo-determinación de la situación real.”<sup>15</sup></p>	<p><b>“Necesidades Manifiestas:</b> Son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista</p> <p><b>Necesidades Encubiertas:</b> Indican un problema cuyo cause no se detecta a simple vista, si no que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que la originó.”<sup>16</sup></p>

Cuadro 1.6

<sup>14</sup> Roberto Pinto Villatoro, “Proceso de capacitación”, Edit. Diana, México, 1992

<sup>15</sup> Jesús Carlos Reza Torisino, “Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones”, Edit. Panorama, México, 2007

<sup>16</sup> Alejandro Mendoza Núñez, “ Manual de Detección de Necesidades de Capacitación” , Edit. Trillas, México, 1982,

### 1.3 Base Legal de la Capacitación

En México el trabajo está regulado por leyes que especifican las condiciones de éste, los derechos y las obligaciones tanto del patrón como las del empleado.

Estas leyes son: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo (LFT). Nos dicen que la Capacitación es un derecho para los trabajadores y el patrón está obligado a brindársela a sus empleados. En realidad es una necesidad que no sólo beneficia a estas dos partes, sino a toda una sociedad en general ya que esta ayuda al crecimiento de las personas.

#### 1.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículo 123<sup>o</sup> <sup>17</sup>

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

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

A.- Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

I.- La duración de la jornada máxima será de ocho horas;

II.- La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años;

III.- Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas;

IV.- Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos;

V.- Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozaran forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos;

VI.- Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicaran en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria

---

<sup>17</sup> <http://constitucion.gob.mx/> 15-03-2012



de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijaran considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.

Los salarios mínimos se fijaran por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

VII.- Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad;

VII.- El salario mínimo quedara exceptuado de embargo, compensación o descuento;

IX.- Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:

A).- Una comisión nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, fijara el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores;

B).- La comisión nacional practicara las investigaciones y realizara los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomara asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales;

C).- La misma comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que los justifiquen.

D).- La ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares;

E).- Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomara como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la ley del impuesto sobre la renta. Los trabajadores podrán formular, ante la oficina correspondiente de la secretaría de hacienda y crédito público, las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley;

F).- El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.

X.- El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda;

XI.- Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonara como salario por el tiempo excedente un 100% más de lo fijado para las horas normales. En

ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos;

XII.- Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias, a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a este crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones.

Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del gobierno federal, de los trabajadores y de los patronos, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.

Las negociaciones a que se refiere el párrafo 1o. De esta fracción, situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad.

Además, en esos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos.

Queda prohibido en todo centro de trabajo el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juegos de azar;

***XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación;***

XIV.- Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aun en el caso de que el patrón no contrate el trabajo por un intermediario;

XV.- El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera este, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso;

XVI.- Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.

XVII.- Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos, las huelgas y los paros;

XVIII.- Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso, con diez días de anticipación, a la junta de conciliación y arbitraje, de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciera actos violentos contra las personas o las propiedades, o en caso de guerra, cuando aquellos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del gobierno;

XIX.- Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa aprobación de la junta de conciliación y arbitraje;

XX.- Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo se sujetaran a la decisión de una junta de conciliación y arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos, y uno del gobierno;

XXI.- Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedara obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta disposición no será aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo;

XXII.- El patrón que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. La ley determinara los casos en que el patrono podrá ser eximido de la obligación de cumplir el contrato mediante el pago de una indemnización. Igualmente tendrá la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario cuando se retire del servicio por falta de probidad del patrono o por recibir de los malos tratamientos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrono no podrá eximirse de esta responsabilidad cuando los malos tratamientos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento o tolerancia de él;

XXIII.- Los créditos en favor de los trabajadores por salario o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualquiera otros en los casos de concurso o de quiebra;

XXIV.- De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, solo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes;

XXV.- El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para estos, ya se efectuó por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquiera otra institución oficial o particular.

En la prestación de este servicio se tomara en cuenta la demanda de trabajo y, en igualdad de condiciones, tendrán prioridad quienes representen la única fuente de ingresos en su familia;

XXVI.- todo contrato de trabajo celebrado entre un mexicano y un empresario extranjero deberá ser legalizado por la autoridad municipal competente y visado por el cónsul de la nación a donde el trabajador tenga que ir, en el concepto de que, además de las cláusulas ordinarias, se especificara claramente que los gastos de repatriación quedan a cargo del empresario contratante;

XXVII.- Serán condiciones nulas y no obligaran a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato:

a). Las que estipulen una jornada inhumana, por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo.

b). Las que fijen un salario que no sea remunerador a juicio de las juntas de conciliación y arbitraje.

c). Las que estipulen un plazo mayor de una semana para la percepción del jornal.

d). Las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario, cuando no se trate de empleados en esos establecimientos.

e). Las que entrañen obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.

f). Las que permitan retener el salario en concepto de multa.

g). Las que constituyan renuncia hecha por el obrero de las indemnizaciones a que tenga derecho por accidente del trabajo y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por el incumplimiento del contrato o por despedírsele de la obra.

h). Todas las demás estipulaciones que impliquen renuncia de algún derecho consagrado a favor del obrero en las leyes de protección y auxilio a los trabajadores;

XXVIII.- las leyes determinaran los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos, y serán transmisibles a título de herencia con simplificación de las formalidades de los juicios sucesorios;

XXIX.- Es de utilidad pública la ley del seguro social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares;

XXX.- Asimismo, serán consideradas de utilidad social, las sociedades cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas, destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores en plazos determinados, y

XXXI.- La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

A) ramas industriales y servicios.

- 1.- Textil;
- 2.- Eléctrica;
- 3.- Cinematográfica;
- 4.- Hulera;
- 5.-Azucarera;
- 6.-Minera;
- 7.- Metalúrgica y Siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos;
- 8.- De Hidrocarburos;
- 9.- Petroquímica;
- 10.-Cementera;
- 11.- Calera;
- 12.-Automotriz, incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas;
13. Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos;
14. De celulosa y papel;
15. De aceites y grasas vegetales;
- 16.- Productora de alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados, o que se destinen a ello;
- 17.- Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello;
- 18.-Ferrocarriera;
- 19.- Maderera básica, que comprende la producción de aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera;
- 20.- Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso o labrado, o de envases de vidrio, y (sic)
- 21.- Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco;
- 22.- Servicios de banca y crédito.

B) Empresas:

- 1.- Aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el gobierno federal;

2.- Aquellas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas, y

3.- Aquellas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la nación.

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

B.- Entre los poderes de la unión, el gobierno del distrito federal y sus trabajadores:

I.- La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas, respectivamente. Las que excedan serán extraordinarias y se pagaran con un ciento por ciento más de la remuneración fijada para el servicio ordinario. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas;

II.- Por cada seis días de trabajo, disfrutara el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario íntegro;

III.- Los trabajadores gozaran de vacaciones que nunca serán menores de veinte días al año;

IV. Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de estos, sujetándose a lo dispuesto en el artículo 127 de esta constitución y en la ley.

En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en el distrito federal y en las entidades de la república;

V.-A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo;

VI.- Solo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario en los casos previstos en las leyes;

VII.- La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El estado organizara escuelas de administración pública;

VII.- Los trabajadores gozaran de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia;

IX.- los trabajadores solo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada, en los términos que fije la ley.

En caso de separación injustificada tendrán derecho a optar por la reinstalación en su trabajo o por la indemnización correspondiente, previa el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley;

X.- Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán, asimismo, hacer uso del derecho de huelga previo el cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto de una o varias dependencias de los poderes públicos, cuando se violen de manera general y sistemática los derechos que este artículo les consagra;

XI.- La seguridad social se organizara conforme a las siguientes bases mínimas:

A).- Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.

B).- En caso de accidente o enfermedad, se conservara el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.

C).- Las mujeres durante el embarazo no realizaran trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozaran forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario integro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutaran de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.

D).- Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.

E).- Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.

F).- Se proporcionaran a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados. Además, el estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a estos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construirlas, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.

XII.- Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un tribunal federal de conciliación y arbitraje, integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria.

Los conflictos entre el poder judicial de la federación y sus servidores serán resueltos por el consejo de la judicatura federal; los que se susciten entre la suprema corte de justicia y sus empleados serán resueltos por esta última.

XIII. Los militares, marinos, personal del servicio exterior, agentes del ministerio público, peritos y los miembros de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes.

Los agentes del ministerio público, los peritos y los miembros de las instituciones policiales de la federación, el distrito federal, los estados y los municipios, podrán ser separados de sus cargos si no cumplen con los requisitos que las leyes vigentes en el momento del acto señalen para permanecer en dichas instituciones, o removidos por incurrir en responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Si la autoridad jurisdiccional resolviere que la separación, remoción, baja, cese o cualquier otra forma de terminación del servicio fue injustificada, el estado solo estará obligado a pagar la indemnización y demás prestaciones a que tenga derecho, sin que en ningún caso proceda su reincorporación al servicio, cualquiera que sea el resultado del juicio o medio de defensa que se hubiere promovido.

Las autoridades del orden federal, estatal, del distrito federal y municipal, a fin de propiciar el fortalecimiento del sistema de seguridad social del personal del ministerio público, de las corporaciones policiales y de los servicios periciales, de sus familias y dependientes, instrumentaran sistemas complementarios de seguridad social.

El estado proporcionara a los miembros en el activo del ejército, fuerza aérea y armada, las prestaciones a que se refiere el inciso f) de la fracción XI de este apartado, en términos similares y a través del organismo encargado de la seguridad social de los componentes de dichas instituciones.

XIII. bis. El banco central y las entidades de la administración pública federal que formen parte del sistema bancario mexicano regirán sus relaciones laborales con sus trabajadores por lo dispuesto en el presente apartado.

XIV. La ley determinara los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutaran de las medidas de protección al salario y gozaran de los beneficios de la seguridad social.



### **1.3.2 Ley Federal del Trabajo Artículo 153° De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores <sup>18</sup>**

Artículo 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la secretaría del trabajo y previsión social.

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

Artículo 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-a, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, prestara sus servicios

---

<sup>18</sup> <http://www.diputados.gob.mx/LevesBiblio/pdf/125.pdf> 15-03-2012

conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

Vi. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la secretaría del trabajo y previsión social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-P. El registro de que trata el artículo 153-c se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-n y 153-o, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- Vi. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el diario oficial de la federación.

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

Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S. Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-n y 153-o, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia secretaria adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la secretaria del trabajo y previsión social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaria las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la secretaría del trabajo y previsión social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditara para cuál de ellas es apto.

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catalogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en el.

## CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

El cambio dentro de las empresas es un factor que se presenta constantemente, ya que el medio ambiente tanto interno como externo se encuentra en una constante evolución. El uso de nuevas tecnologías, la aparición de nuevos métodos de trabajo, las nuevas competencias son entre otros los factores que propician el cambio.

### 2.1 Definición de Cambio

“Es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficiencia y efectividad en la ejecución de acciones.”<sup>19</sup>

#### 2.1.2 Definición de Cambio Organizacional

En la actualidad el nombre que se le brinda a los cambios realizados dentro de las empresas se le conoce como “Desarrollo Organizacional.” A continuación se presenta algunas definiciones de 3 autores representativos en el tema.

Autor	Bemis	Idalberto Chiavenato	Richard Beckard
Definición	“Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actividades, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos desafíos y ritmo de cambio.” <sup>20</sup>	“Es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización” <sup>21</sup>	“Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.” <sup>22</sup>

**Cuadro 2.1**

<sup>19</sup> Carlos Augusto Audirac Camarena, “ABC Del Desarrollo Organizacional”, Edit. Trillas, México, 2000

<sup>20</sup> Rafael Guizar Montúfer, “Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones”, Edit. McGraw-Hill, México 1998

<sup>21</sup> Idalberto Chiavenato, “Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”, Edit. McGraw-Hill, México, 2009

<sup>22</sup> Richard Beckhard, “Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos” Edit. Fondo Educativo Interamericano, México, 1973

Con ayuda de este cuadro podemos concluir que el cambio organizacional es la habilidad de responder y asimilar los cambios en los sistemas a los que se enfrentan las empresas, estos cambios deben de ser previamente estructurado para que sean eficaces al momento de aplicarlos.

### 2.1.3 Etapas del Cambio

Uno de los modelos más utilizados en el proceso de cambio es el modelo en tres etapas de Lewin. Según Kurt Lewin, todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas.

- 1. Descongelar:** Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores.
- 2. El cambio:** En esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva están las siguientes: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.
- 3. Recongelar:** Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación se estabilice.

## 2.2 Resistencia al Cambio

Es una reacción negativa por parte de los empleados cuando perciben una amenaza a la estabilidad propiciada por un cambio a algún sistema dentro de la empresa y por ende dificulta el proceso de cambio.

### 2.2.1 Como se Manifiesta la Resistencia al Cambio

Existen varias formas en las que los empleados pueden expresar su inconformidad con los cambios realizados, algunas de estas son:

- “Cuestionar en forma quisquillosa cualquier necesidad de introducir un cambio.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Evocar las enojosas consecuencias que acarreará el cambio.
- *Abstenerse de cooperar el proceso.*
- *Adoptar un comportamiento legalista, totalmente apegado a procedimientos establecidos.*
- *Desacreditar las iniciativas de cambio.*
- *Sobre estimar la actual situación.”<sup>23</sup>*

### 2.2.2 ¿Por qué se Resiste el Individuo al Cambio?

**Hábito:** Es el comportamiento cotidiano aprendido que no requiere de una reacción ante una situación desconocida ya que no existe.

**Miedo a lo Desconocido:** Las personas temen a aquello que no conocen y prefieren quedarse dentro de su entorno en el que se desenvuelven antes de enfrentarse a algún inconveniente.

**Apego a lo Conocido:** “Más vale malo por conocido que bueno por conocer”<sup>24</sup>, las personas han probado y comprobado que aquellos instrumentos o procesos con los que trabajan funcionan para ellos, los convierten en su modo de vida.

**Tendencias Conservar Estabilidad:** Las personas prefieren permanecer en un ambiente en el cual sean predecibles las acciones o en dado momento rutinario, esto les brinda seguridad de que dominan el sistema.

---

<sup>23</sup> Carlos Augusto Audirac Camarena, “ABC Del Desarrollo Organizacional”, Edit. Trillas, México, 2000

<sup>24</sup> Dicho popular mexicano



### 2.2.3 Métodos Para Lidar con la Resistencia

“El cuadro fue publicado originalmente en Harvard Bussiness Review y es encontrado en dos autores que hablan sobre el cambio organizacional:

Método	Envuelve	Usado Cuando	Ventajas	Desventajas
<b>Educación-Comunicación</b>	<i>Explicar la necesidad de la lógica y los cambios a los individuos, grupos y hasta las organizaciones.</i>	<i>Hay falta de información o hay información y análisis herrados.</i>	<i>Una vez persuadidas las personas frecuentemente ayudaran a implementar el cambio.</i>	<i>Puede demorar mucho tiempo si hay muchas personas involucradas.</i>
<b>Participación-Envolvimiento</b>	Pedir que los miembros de la organización ayuden a planificar el cambio.	Los que inician el cambio no tienen las informaciones que necesitan para planearla, y otros tienen considerable poder de resistencia.	Las personas que participan van a comprometerse con la implementación del cambio, y cualquier información relevante que tengan será integrada al plan de cambio.	Puede tardar mucho si los participantes planean un cambio inadecuado.
<b>Facilitación-Apoyo</b>	Ofrecer programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional, y comprensión para las personas afectadas por el cambio.	Las personas se resisten debido a problemas de ajuste.	Ningún otro abordaje funciona tan bien con los problemas de ajuste.	Puede demorar mucho tiempo, ser costoso y aun fracasar.
<b>Negociación-Acuerdo</b>	Negociar con los potencialmente refractarios, hasta pedir cartas de concordancia.	Alguna persona o grupo con considerable poder de resistir perderá claramente con el cambio.	Algunas veces es un medio relativamente fácil de evitar grandes resistencias.	Puede costar muy caro, alerte a otros a negociar para concordar.
<b>Manipulación-Cooperación</b>	Dar a las personas claves un papel deseable en la planeación o en la implementación del proceso de cambio.	Otras tácticas no van a funcionar o son muy costosas.	Puede ser una solución relativamente rápida y barata para los problemas de resistencia.	Puede llevar a problemas futuros si las personas se sienten manipuladas.
<b>Coerción-Explícita e Implícita</b>	Amenazar con la pérdida del trabajo, transferencia con no compromiso.	La velocidad es esencial y el indicador del cambio tiene poder considerable.	Es rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia.	Puedes ser riesgoso si se deja a las personas con rabia del incitador.” <sup>25</sup>

<sup>25</sup> <http://es.scribd.com/doc/20930048/9%C2%BA-PSICOLOGIA-ORGANIZACIONAL-Lecturas> 19-07-2012

## 2.3 Cambio Planeado

Para implantar un cambio a una empresa y este tenga éxito sin presentar contingencias debe de planearse como será introducido a las personas que laboran dentro de la empresa y así poder llegar al nuevo “estado”.

### 2.3.1 Definición de Cambio Planeado

Dentro de los autores más representativos sobre el tema encontramos a los siguientes los cuales definen al cambio planeado de la siguiente forma:

Autor	Warm G. Bennis	Oscar Javier Salinas	Roberto Terán
<b>Definición</b>	"Un esfuerzo consecuente, deliberado y de colaboración para mejorar las operaciones de un sistema, ya sea éste un sistema personal, social, o cultural, mediante el empleo de conocimientos científicos." <sup>26</sup>	"Un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistémico de la situación en cuestión." <sup>27</sup>	"Representa una tentativa intencional de los directivos y empleados para mejorar el funcionamiento de grupos, equipos, departamentos, toda una organización en alguna forma importante." <sup>28</sup>

**Cuadro 2.3**

El cambio planeado es una estrategia que generalmente se usa para introducir a la empresa un cambio dentro de sus funciones, sistemas, procedimientos o tecnología. El Cambio Planeado ayuda a las empresas a reducir el rechazo de los trabajadores a las nuevas y por ende el fracaso del proyecto de cambio.

### 2.3.2 Objetivos de Cambio Planeado

- Establecer y mantener el equilibrio entre los grupos de trabajo.
- Favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes a las nuevas circunstancias.
- Lograr niveles de apertura y colaboración por parte de los empleados.

<sup>26</sup> Lee Grosman, "El Agente del Cambio", Edit. Técnica, México, 1975

<sup>27</sup> Pierre Collette, Gilla Delisle, "La Planificación del Cambio: Estrategias de Adaptación para las Organizaciones", Edit. Trillas, México, 1998.

<sup>28</sup> Eduardo Amorós, "Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo De Ventajas Competitivas", Edit. EUMED, España, 2006

### **2.3.3 Proceso de Cambio Planeado**

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

#### **Diagnóstico de la Situación**

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

#### **Determinación de la situación deseada**

En esta etapa se hace un diagnóstico de la situación actual, después se determina la situación ideal. Se hace una comparación entre ambas, posteriormente determinar una situación deseada. La situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

#### **Determinación de los cauces de acción a seguir**

En esta etapa la persona que propicia el cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

#### **Ejecución de las Acciones**

La puesta en práctica de la estrategia que conduce al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si los conocimientos adquiridos indican que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

#### **Evaluación de los Resultados**

Analizar los resultados obtenidos para compararlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

### 2.3.4 Tipos de Cambio Planeado

El cambio planeado abarca tres de los cambios más comunes con los que lidian las empresas. Esto ayuda a sintetizar un poco los procesos para ayudar a la asimilación del cambio.

**1.- Cambio en la Estructura:** *Cambiar la estructura comprende cualquier alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, grado de descentralización, rediseño de puestos. Se refiere a las medidas que tratan de mejorar el desempeño alterando la naturaleza de los puestos, las bases de la departamentalización y en las relaciones entre el personal.*

**2.- Cambio en la Tecnología:** Son modificaciones en los equipos utilizados, en la tecnología empleada para la transformación. La innovación en una organización con frecuencia requiere que se introduzcan equipos, herramientas y métodos de operaciones nuevos.

**3.- Cambio en las Personas:** Se refiere a cambio de actitudes, expectativas, percepciones o comportamiento de los empleados. Se busca cambiar la naturaleza y calidad de las relaciones interpersonales de trabajo.

### 2.3.5 ¿Cuál es la Mejor Técnica Para Aplicar el Cambio Planeado?

El poner en práctica las razones para producir el cambio, se basa en la difusión de información antes de introducir el cambio propuesto, lo anterior se fundamenta en que los participantes involucrados en el cambio harán una elección en función de la información recibida.

Este enfoque basa su confianza en la reeducación, con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa, esto implica un conjunto de actividades en las cuales se vuelva a educar a las partes afectadas en el proceso de cambio.

Debemos de considerar este proceso de reeducación va en relación con el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

## 2.4 Comportamiento Organizacional

El comportamiento humano es el conjunto de actos mostrados por parte de las personas dando a denotar las actitudes, emociones, sentimientos, valores, ética, etc.

Cada individuo es diferente, ha recibido diferente educación, ha tenido diferentes experiencias, por ello se comporta y reacciona de diferente forma a los estímulos que propicia el medio ambiente que lo rodea.

### 2.4.1 Definición de Comportamiento Organizacional

Dentro de las técnicas administrativas, se ha conseguido abrir el panorama de las empresas, al considerar los efectos y las relaciones de los trabajadores, directivos y su entorno de trabajo.

A continuación se presentan algunas definiciones de comportamiento organizacional.

Autor	Stephen Robbins	Davis y Newstrom	Gordon I. Lippitt
<b>Definición</b>	“Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.” <sup>29</sup>	“Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones.” <sup>30</sup>	“Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas.” <sup>31</sup>

**Cuadro2.4**

De los conceptos anteriormente señalados concluimos que el Comportamiento Organizacional trata de estudiar y analizar el desenvolvimiento de los empleados de la empresa dentro del entorno laboral. El comportamiento organizacional trata de crear esquemas que permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente.

<sup>29</sup> Stephen Robbins, “Comportamiento Organizacional”, Edit. Pearson, México, 1999

<sup>30</sup> Keith Davis, John Newstrom, “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Edit. McGraw-Hill, México 1991

<sup>31</sup> Gordon I. Lippitt, “El Cambio en las Organizaciones Empresariales”, Edit. Desclée de Brouwer, España, 1989

### 2.4.2 Objetivos del Estudio del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es una herramienta administrativa que se utiliza para buscar el beneficio de los empleados.

- Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones.
- Predecir lo que va a suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados.
- Controlar las actividades de los individuos dentro el trabajo para desarrollar los objetivos trazados y lograr las metas.
- Controlar el trabajo en equipo.

### 2.4.3 Factores clave del Comportamiento Organizacional

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

**Personas:** En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos. Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos.

**Estructura:** *Define la relación y las funciones de las personas en la empresa. En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.*

**Tecnología:** Son las herramientas con las que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan. Esto afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una construcción no se relacionan de la misma manera que los de una oficina.

**Entorno:** Todas las empresas se desarrollan dentro de un ambiente interno y otro externo. Estos afectan las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder.

## 2.5 Ambiente Laboral

En la vida diaria las personas se desarrollan dentro de un medio ambiente que dispone las circunstancias de la vida de la sociedad, este comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes que influyen en el desarrollo de los seres vivos.

Dentro del trabajo también existe un medio ambiente, este pretende estudiar las circunstancias en las cuales los trabajadores desempeñan su trabajo y determina si son las condiciones óptimas para que este se sienta cómodo al momento de ejercer su función.

### 2.5.1 Definición de Ambiente Laboral

También es conocido como clima organizacional, los investigadores han seguido el modelo de percepción de clima y lo definen de la siguiente manera

Autor	George Humans	Eduardo Amoros	Idalberto Chiavenato
<b>Definición</b>	“Infunde valores, ideologías y motivos humanos dentro de una <i>gestalt</i> <sup>32</sup> de sentimientos. Los sentimientos en una organización son el resultado de la forma en que los individuos y los grupos llevan a cabo las actividades e interactúan entre sí.” <sup>33</sup>	“Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados.” <sup>34</sup>	“Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.” <sup>35</sup>

**Cuadro2.5**

Todas las definiciones anteriores se puede notar que coinciden en 2 cosas, todas hablan sobre el Personal de la Empresa y Las acciones o actitudes que los empleados tienen dentro de la empresa. Las empresas deben de buscar que las actitudes de los empleados sean las mejores para que todos los que laboran dentro de la empresa se sientan a gusto trabajando.

Siempre que hablamos con nuestros amigos encontramos a personas que se expresan de manera tanto favorable, como desfavorable de los lugares de trabajo. Esto nos habla de cómo se encuentra el ambiente de trabajo en el que se desarrollan los empleados y de su repercusión directa en la manera como el empleado desempeña sus labores y como se siente trabajando.

<sup>32</sup> Como se percibe en la mente los objetos conocidos en la vida diaria. <http://www.monografias.com/trabajos10/gesta/gesta.shtml> 29-06-2012

<sup>33</sup> Douglas C. Basil, Curtis W. Cook, “Administración del Cambio”, Edit. Diana, México, 1979.

<sup>34</sup> Eduardo Amoros, “Comportamiento Humano en las Organizaciones del Norte del Perú”, Edición electrónica gratuita.

<sup>35</sup> Chiavenato Idalberto, “Administración de recursos humanos”, Edit. McGraw-Hill, California, 1995.

## 2.5.2 Variables Que Influyen En El Clima Organizacional

No solo el personal de la empresa y las acciones o actitudes que tienen los empleados son las variables que determinan el clima dentro de una organización, a continuación describiré las más importantes:

- **Ambiente físico:** Es el espacio físico que rodea al trabajador durante su labor diaria, dentro de este podremos encontrar factores como: la iluminación, las herramientas, espacios suficientes para maniobrar, ergonomía, etc. Estas medidas ayudan a prevenir accidentes y enfermedades de trabajo. Dentro de las empresas el departamento de Higiene y Seguridad se encarga de que los lineamientos sean cumplidos para evitar cualquier riesgo dentro del área de trabajo.
- **Estructurales:** *En este aspecto nos referimos a la manera como está organizada formalmente la empresa. La estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc. Son factores que modifican el clima laboral ya que, es diferente trabajar en una organización con muchos niveles jerárquicos que en una organización más simple.*
- **Ambiente Social:** Son las interacciones con los otros compañeros tales como el compañerismo, conflictos, comunicación, liderazgo, etc. El trato entre los mismos empleados es un aspecto que hay que cuidar, debido a que estas pueden afectar negativamente al desempeño de los trabajadores.
- **Personales:** Todos en la vida tenemos diferentes aspiraciones, actitudes, motivaciones, expectativas, etc. En lo individual cada empleado tiene objetivos para sentirse realizado dentro del plano laboral, las empresas deben de conocerlas y tomarlas en cuenta.
- **Propias del comportamiento organizacional:** Las organizaciones deben de planear y dirigir adecuadamente todos los procesos del personal como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc. Esto se hace con el fin de evitar que se convierta en una organización enferma.

## 2.5.3 Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- *Evaluar y modificar el rumbo de la empresa.*
- Hacer notorio que lo más importante es el Recurso Humano.
- *Innovación.*
- *Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.*
- *Disciplina, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.*
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.



## 2.5.4 Tipos de Clima Laboral

Autoritario	Autoritario paternalista	Consultivo	Participativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Es aquella donde la dirección no confía en sus empleados.</li> <li>• La mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización</li> <li>• Los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor.</li> <li>• Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo.</li> <li>• La comunicación solo existe en forma de instrucciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados.</li> <li>• Se establece con base en el miedo.</li> <li>• La comunicación sólo existe en forma de instrucciones.</li> <li>• Existe confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima.</li> <li>• Algunas veces se decide en los niveles inferiores.</li> <li>• Los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección tiene confianza en sus empleados.</li> <li>• Las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos.</li> <li>• Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales.</li> <li>• Se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes.</li> <li>• Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección.</li> <li>• La toma de decisiones se da en toda la organización.</li> <li>• La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral.</li> <li>• La forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.</li> <li>• Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.”<sup>36</sup></li> </ul>

Cuadro2.6

<sup>36</sup> <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml> 29-06-2012

## CAPÍTULO III LA EMPRESA

La empresa es el instrumento universal, empleado para producir y poner en manos de la sociedad la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía, destinados a satisfacer las necesidades de éste. Son unidades económicas fundamentales para el desarrollo de cualquier país, ya que son las mayores generadoras de empleo y flujo de efectivo.

### 3.1 Definición de Empresa

<b>Agustín Reyes Ponce</b>	<b>Idalberto Chivenato</b>	<b>Isaac Guzmán Valdivia</b>
“Acción encaminada a un fin, y muy especialmente conlleva a poner en juego, una actividad, valor, o energía u otras cualidades parecidas; ya que es proyecto importante o atrevido; el correr el riesgo de una aventura.” <sup>37</sup>	“Es todo empeño humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) cuyo propósito es lograr el establecimiento y obtener ganancias, produciendo y comercializando bienes y servicios.” <sup>38</sup>	“Unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común.” <sup>39</sup>

**Cuadro 3.1**

La empresa es un organismo conformado por diversos recursos que en conjunto, buscan producir un bien o un servicio para satisfacer las necesidades o carencias de la sociedad a cambio de un valor monetario.

Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del medio ambiente externo los recursos que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc., los cuales procesa para convertirlos en productos que la sociedad necesita para vivir.

<sup>37</sup> Agustín Reyes Ponce, “Administración de empresas”, Edit. Limusa, México, 1981

<sup>38</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración de recursos humanos”, Edit. McGraw-Hill, California, 1995

<sup>39</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, “Introducción a la Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia”, Edit. McGraw-Hill, México, 2006

## 3.2 Clasificación de las Empresas

### 3.2.1 Por su Dimensión

Tamaño	Número de Empleados	Características	Ventas Anuales
<b>Micro</b>	1 a 15	En muchos casos, se trata de la fuente donde una familia puede obtener recursos para vivir honestamente	Hasta 900,000
<b>Pequeña</b>	16 a 100	Son aquellas empresas que no requieren de tanta capacidad tecnológica, potencial humano e inversión de capital, para llevar a cabo sus actividades económicas.	Hasta 9,000,000
<b>Mediana</b>	101 a 250	Son aquellas empresas que requieren de una mediana capacidad tecnológica, potencial humano e inversión de capital para cumplir con sus actividades.	Hasta 20,000,000
<b>Grande</b>	Más de 250	Son aquellas empresas que están dotadas de una gran capacidad tecnológica, potencial humano y una mayor cantidad de capital, así como también requieren de un riguroso, estricto y cabal cumplimiento de las actividades de planeación, organización, ejecución y control, para así alcanzar los objetivos trazados.	Más de 20,000,000

**Cuadro 3.2**

### 3.2.2 Por el Origen de su Capital

**Privada:** “Son constituidas y administradas por los particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa.

**Pública:** Están determinadas por las actividades que el estado se reserva para su administración. Sus organizaciones productivas que por su importancia, el Estado ha decidido manejar por su cuenta. Estas compañías han sido denominadas paraestatales.

**Mixtas:** Una parte del capital proviene del Estado y la otra de los particulares.

### 3.2.3 Por su Actividad Económicas

**Industrial:** Son las que realizan actividades de transformación reciben insumos o materias primas y les agregan valor al incorporarles procesos. La rama industrial se divide en numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación.

**Extractiva:** Son aquellas empresas que se encargan de extraer la materia prima de su ambiente natural.

- Hulera
- Azucarera
- Minera
- Metalúrgica
- Siderúrgica
- Hidrocarburos
- Petroquímica
- Cementera

**Manufacturera:** Son aquellas empresas que se encargan de transformar la materia prima en productos terminados como:

- Eléctrica
- Cinematográfica
- Automotriz
- Química de celulosa y papel, de aceites y grasas
- Productora de alimentos
- Elaborador de bebidas
- Ferrocarrilera
- Maderera básica
- Vidriera
- Tabacalera

**Comerciales:** Son aquellas empresas que se dedican a la prestación de servicios.

- **Construcción:** Estas son empresas que se encargan de la fabricación de la parte inmobiliaria de las viviendas, edificios, etc.
- **Mercantiles:** Aquellas que se encargan de llevar el producto final a los mayoristas, minoristas. El objetivo principal de este tipo de empresa es obtener un fin económico a través de un servicio prestado.

**Servicios:** Son aquellas que se encargan de prestar un servicio a la comunidad.

**Agrícolas:** Ganaderas, de pesca o silvícolas, son las dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o silvícolas.”<sup>40</sup>

### 3.2.3 Forma Jurídica

- **“Sociedad en Nombre Colectivo:** Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. Los socios pueden estipular que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada. La sociedad se forma con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figura los de todos, se le añadirán las palabras y compañía u otras equivalentes. Los socios no pueden ceder sus derechos en la compañía sin el consentimiento de todos los demás, y sin él, tampoco pueden admitirse a otros nuevos, salvo que en uno u otro caso el contrato social disponga que será bastante el consentimiento de la mayoría.
- **Sociedad en Comandita Simple:** Se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. El socio o socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración, ni aun con el carácter de apoderados de los administradores. El socio comanditario quedará obligado solidariamente para con los terceros por todas las obligaciones de la sociedad en que haya tomado parte en contravención. También será responsable solidariamente para con los terceros, aun en las operaciones en que no haya tomado parte, si habitualmente ha administrado los negocios de la sociedad.
- **Sociedades Anónimas:** Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones y en la que los socios no están obligados, sino por el monto de su acción. Es administrada por uno o más administradores temporales, revocables, socios o no socios. El capital social está dividido en acciones.

<sup>40</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#Clasificaci.C3.B3n\\_de\\_las\\_empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#Clasificaci.C3.B3n_de_las_empresas) 20-03-102

- **Sociedades en Comandita por acciones:** Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones. Se rige por las reglas relativas a la sociedad anónima. El capital social está dividido en acciones y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.
  
- **Sociedades de Responsabilidad limitada:** Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador. No tienen más de cincuenta socios. El capital social será el que se establezca en el contrato social; se dividirá en partes sociales que podrán ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán de un múltiplo de un peso. La transmisión por herencia de las partes sociales, no requerirá el consentimiento de los socios, salvo pacto que prevea la disolución de la sociedad por la muerte de uno de ellos, o que disponga la liquidación de la parte social que corresponda al socio difunto.
  
- **Sociedades de Capital Variable:** El capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones. A la razón social o denominación del tipo de sociedad, se añadirán siempre las palabras “de capital variable”. Todo aumento o disminución del capital social deberá inscribirse en un libro de registro que al efecto llevará la sociedad.”<sup>41</sup>
  
- **Sociedad Cooperativa:** “Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Organismos cooperativos, a las uniones, federaciones y confederaciones que integren las sociedades cooperativas. Deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios:
  - I.- Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios
  - II.- Administración democrática.
  - III.- Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara.
  - IV.- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios.
  - V.- Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria.
  - VI.- Promoción de la cultura ecológica.”<sup>42</sup>

<sup>41</sup> <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgsm.htm> 09-07-2012

<sup>42</sup> <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgsc.htm> 09-07-2012

### 3.3 Características de las Empresas Privadas

Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características:

- Están orientadas a tener ganancias.
- Asumen riesgos.
- Son dirigidas a una filosofía de negocios.
- Se evalúan desde el punto de vista contable.
- Deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales.
- Constituyen propiedad privada.

### 3.4 Elementos Básicos de la Empresa

**1. Unidad Económico-Social:** La empresa es una unidad formada por: Capital, trabajo y dirección, satisfactoria de bienes y servicios a la comunidad, la que al adquirir sus productos, le generan beneficios económicos.

**2. Capital:** Es un elemento indispensable, pues sin él, la empresa no podría cumplir sus fines, este corre un riesgo al integrarse a la empresa. Por ello se requiere obtener utilidades, las cuales son reinvertidos para permitir el crecimiento.

**3. El bien común:** Consiste en satisfacer las necesidades de los usuarios y además produce otros beneficios sociales en virtud de la generación de empleo, pago de impuestos y subsistencia de otras empresas que la proveen de recursos.

**4. La Confianza y Credibilidad:** Las empresas subsisten gracias a la confianza y credibilidad que brindan sus productos, servicios, pagos a sus clientes, proveedores y prestamistas.

**5. La Congruencia:** Para que ocurra esto debe de formularse planes y objetivos, así como establecer expectativas de resultados permanentes tendientes a satisfacer a las partes interesadas.

### 3.5 Finalidades Económicas y Sociales de las Empresas

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable.

<b>Factor</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La obtención de un valor agregado para remunerar a los empleados. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones.</li><li>• La apertura de oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es la productora de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.</li></ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se quebranten los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.</li></ul>

**Cuadro 3.3**



### 3.6 Ciclo de Vida de la Empresa

“La empresa como cualquier organismo viviente, pasa por una serie de etapas de desarrollo, más o menos largas, conocidas dentro de la teoría de la empresa y dichas etapas son las siguientes:

**Nacimiento:** Se inicia en el instante mismo en que los hombres comienzan a desarrollar sus actividades, las maquinas y los equipos a operar.

**Crecimiento:** No todas las empresas son al inicio grandes y complejas. El crecimiento y expansión puede ocurrir en cualquier momento cuando las condiciones sean favorables para ello. Son característicos del crecimiento y la expansión empresarial los siguientes signos:

- ✓ Incremento del número de socios
- ✓ Penetración en nuevos mercados
- ✓ Fabricación de nuevos productos
- ✓ Mayores ventas y utilidades
- ✓ Ampliación de planta: Agencias, Sucursales, Oficinas
- ✓ Número de personas ocupadas
- ✓ Tecnología utilizada

**Madurez:** En esta etapa la empresa ha llegado a ocupar una posición relativamente estable en el mercado. La competencia es intensa y su estrategia se encuentra en la defensa de sus mercados: En términos generales, esta etapa puede considerarse una de las más largas dentro del ciclo de vida.

**Declinación:** Una de las características de esta etapa es la pérdida de participación en el mercado y el debilitamiento en cuanto a su situación financiera. Esas circunstancias hacen que la unidad de producción sea presa fácil de sus competidores.

**Liquidación:** Constituye la última etapa del ciclo. En este momento desaparecen todos los factores favorables que la mantenían operando.”<sup>43</sup>

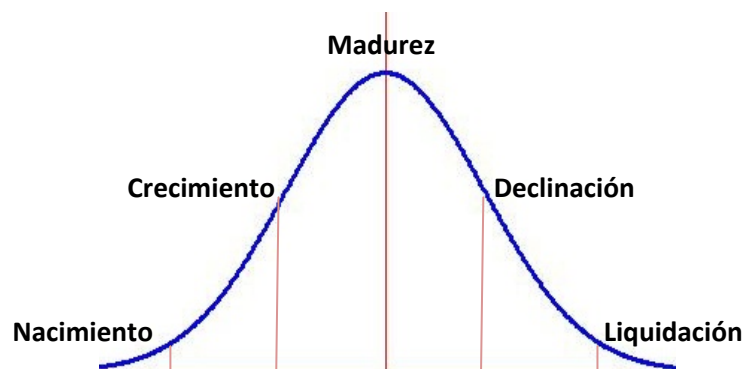


Figura 3.4

<sup>43</sup> <http://html.rincondelvago.com/caracteristicas-yclasificacion-de-la-empresa.html> 23-04-2012

### 3.7 Áreas Funcionales de una Empresa

Son las secciones básicas en las cuales se divide la empresa para lograr sus objetivos. Estas áreas son:

#### 3.7.1 Área de Mercadotecnia

“A través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyendo en forma tal, que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio adecuado.

#### Funciones del Área de Mercadotecnia:

**Investigación de mercados:** Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.

**Decisiones sobre el producto y Precio:** Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfaga las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase, que además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio justo para cubrir las necesidades de la empresa como para mantener al mercado.

**Distribución:** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor, estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.

**Promoción:** Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras etc.

**Ventas:** Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio.

### 3.7.2 Área de Producción

Formula y desarrolla los métodos adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar, mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

#### **Funciones del Área de Producción:**

**Ingeniería del producto:** Comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes de probar que dicho producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado.

**Ingeniería en la planta:** Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.

**Ingeniería Industrial:** Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física del equipo.

**Planeación y Control de la Producción:** Establece los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks, mermas, etc. Además deberá realizar informes recientes a los avances a la producción como una medida necesaria para garantizar que se esté cumpliendo con la programación fijada.

**Abastecimiento:** El abastecimiento de materiales, depende de un acuerdo tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.

**Control de Calidad:** Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado.

**Fabricación:** Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

### 3.7.3 Área de Finanzas

Toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro de capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

#### **Funciones del Área de Finanzas:**

**Tesorería:** El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de cartera de inversores.

**Contraloría:** El contralor comúnmente realiza actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos.

**Análisis de datos financieros:** El objetivo de esta función es transformar los datos financieros, de manera que puedan utilizarse en el funcionamiento óptimo de la empresa.

**Determinación de la estructura de activos de la empresa:** Determina el valor de los activos (circundantes y fijos) de la empresa. Una vez fijado el valor, hay que planificar una política idónea de adquisición, mantenimiento o venta.

**Determinación del pasivo:** Toma las decisiones adecuadas en cuanto a financiamiento a corto y largo plazo para la empresa. Es un área muy importante, ya que afecta a la rentabilidad y liquidez de la compañía.

### 3.7.4 Área de Recursos Humanos

El elemento más importante de toda la empresa a cualquier nivel, ya que si se tiene alta preparación se alcanzara la eficiencia y efectividad en los procesos internos y externos.

Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del departamento es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

#### **Funciones del Área de Recurso Humanos:**

**Contratación y Empleo:** trata de encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un proceso eficaz de reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de meritos y se le otorga al más capaz.

**Capacitación y Desarrollo:** Acción que consiste en entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objetivo de incrementar el desarrollo personal.

**Sueldos y Salarios:** Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos, sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo está formado por otros elementos tales como: vacaciones y la calificación de meritos.

**Relaciones Laborales:** Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipulan los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.

**Servicios y Prestaciones:** Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley, esto para hacer más atractivo su empleo. Tales prestaciones son: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.

**Higiene y Seguridad Industrial:** Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

**Planeación de Recursos Humanos:** Consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.”<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, “Introducción a la Administración, un enfoque teórico practico”, Edit. McGraw-Hill, México, 1994

### 3.7.5 Área de Sistemas<sup>45</sup>

El objetivo de esta área es la organización, control y automatización de la información corporativa, entendiendo por tal aquella que interesa a la empresa, desde el punto de vista de la gestión administrativa, como de la gestión de la investigación y que ha de estar disponible a diferentes usuarios.

#### **Funciones del Área de Sistemas:**

**Hardware y Software:** Se encarga del diseño, implementación y administración de redes de comunicaciones, la selección e instalación de sistemas informáticos, Definir las configuraciones tanto para servidores como para puestos de trabajo y la elección de Sistemas Operativos.

**Gestión de bases de datos:** Administración de Bases de Datos, explotación de la información contenida en las bases de datos, exportación de la información a formatos manejables por aplicaciones ofimáticas<sup>46</sup>.

**Desarrollo:** Análisis, programación y documentación, corrección de errores, adaptación de los programas a nuevas necesidades (nuevas normativas, cambios organizacionales).

**Asesoramiento:** Apoyo técnico a la dirección y servicios, elaboran de los pliegos técnicos de los concursos, colabora con la coordinación de informática, elaboración de informes.

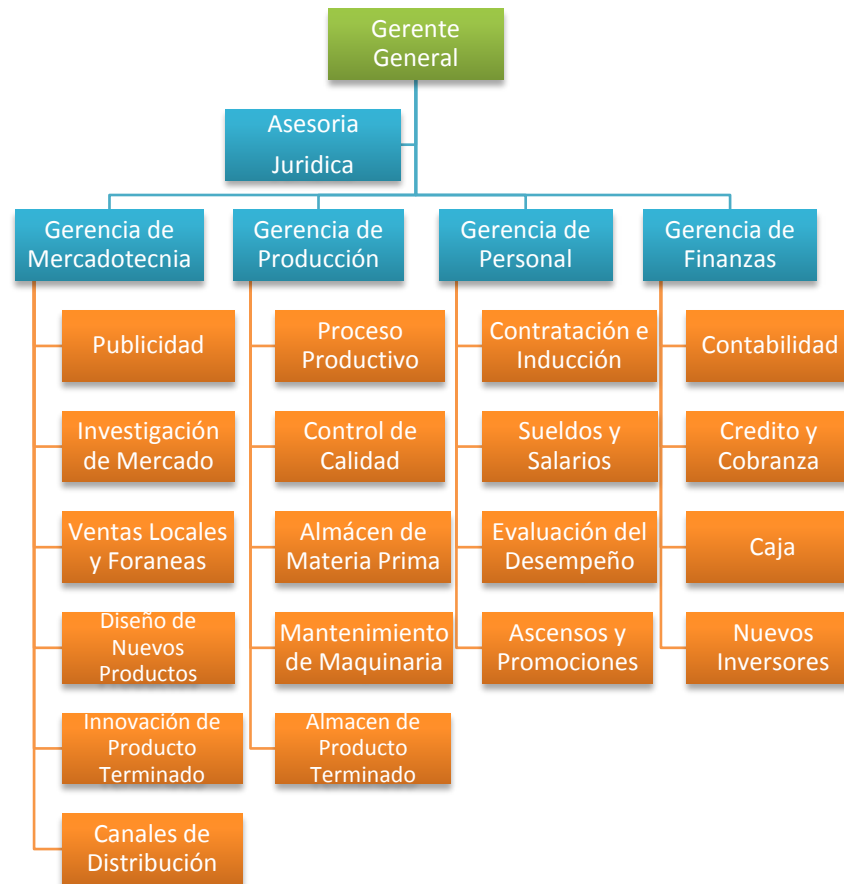
---

<sup>45</sup> <http://benmp82.galeon.com/funsis.htm> 04-04-2012

<sup>46</sup> Ofimática: Hace referencia a la automatización de las comunicaciones y procesos que se realizan en una oficina.

### 3.8 Ejemplo de Organigrama Convencional.

Se muestra el ejemplo de un organigrama, donde se plasma gráficamente la división de áreas funcionales y los departamentos básicos que conforman a una empresa dedicada a la transformación de productos como es el caso de Farina S.A de C.V.



## CAPÍTULO IV EMPRESA FARINA S.A. DE C.V.<sup>47</sup>

### 4.1 Misión

Ofrecer al mercado productos de calidad que satisfagan plenamente las necesidades del consumidor en el momento y lugar adecuado, sin dañar nuestro medio ambiente.

### 4.2 Visión

Consolidar la presencia de marca con productos que conserven su tradición, frescura y calidad en diferentes nichos de mercado nacionales e internacionales.

### 4.3 Objetivos

- Crear fuentes de trabajo presentes y futuras.
- Buscar el desarrollo personal y un mejor nivel de vida para sus trabajadores.
- Hacer llegar al consumidor un producto siempre fresco y de calidad.
- Atender adecuadamente diversos nichos de mercado.
- Producir siempre con respeto al medio ambiente

### 4.4 Historia

**FARINA**, es una empresa 100% mexicana que tiene 25 años en el mercado (5 en autoservicio y 20 en mercado institucional).

Las Tortillas de Harina Farina nacieron en 1981. En 1996 Grupo Jaire S.A. de C.V. adquiere los derechos y es ahí donde comienza el despegue importante para la marca. Farina ha sido consumida en los Estados Unidos, y sigue en Europa, y por supuesto en todo el territorio Mexicano.

Farina cuenta con el equipo y personal capacitado cuenta con un área de producción de 400 mts, tiene capacidad de producir más de 100,000 tortillas de Harina al día, casi 2 toneladas. Tortilla de maíz diario y 20,000 crepas. Cuenta con vehículos para distribución en el área metropolitana y cuenta con empresas de transporte que pondrán el producto en la puerta de su negocio.

En el 2000 Grupo Jaire SA de CV desarrolla e implementar un programa para la Producción Más Limpia.

El 2001 es el año en que comienzan los procesos a ser modificados para cumplir con los procedimientos del programa creando el Sistema de Administración Ambiental.

---

<sup>47</sup> <http://www.farina.com.mx/espanol/code/Paginas/FrameCIntroduccion.htm>



#### 4.5 Tipo de Sociedad Mercantil

La empresa es una Sociedad Anónima: Limita la responsabilidad de los socios frente a terceros, divide el capital social en acciones, negocia las participaciones de los socios, su estructura orgánica es personal, existe bajo una denominación pública.

#### 4.6 Tamaño de la Empresa

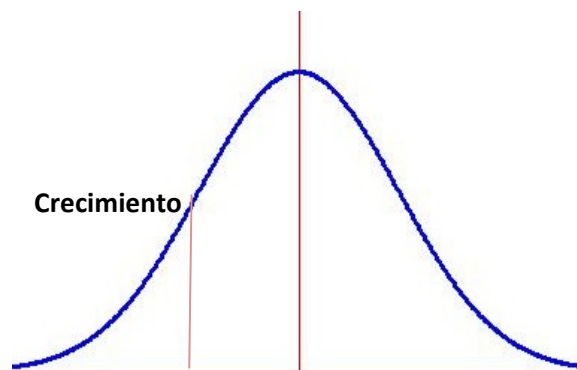
Farina SA. de C.V. es considerada Pequeña empresa debido a que manifiesta las siguientes características:

- El capital es proporcionado por los socios.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio es de 20 personas.
- Domina y abastece un mercado más amplio, llega al mercado nacional e incluso el mercado internacional.
- Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas a veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

#### 4.7 Sector Económico al que Pertenece

Pertenece al sector industrial, ya que se dedica a transformación mecánica, física y química de materiales con el fin de obtener productos nuevos, bienes materiales para la satisfacción de necesidades.

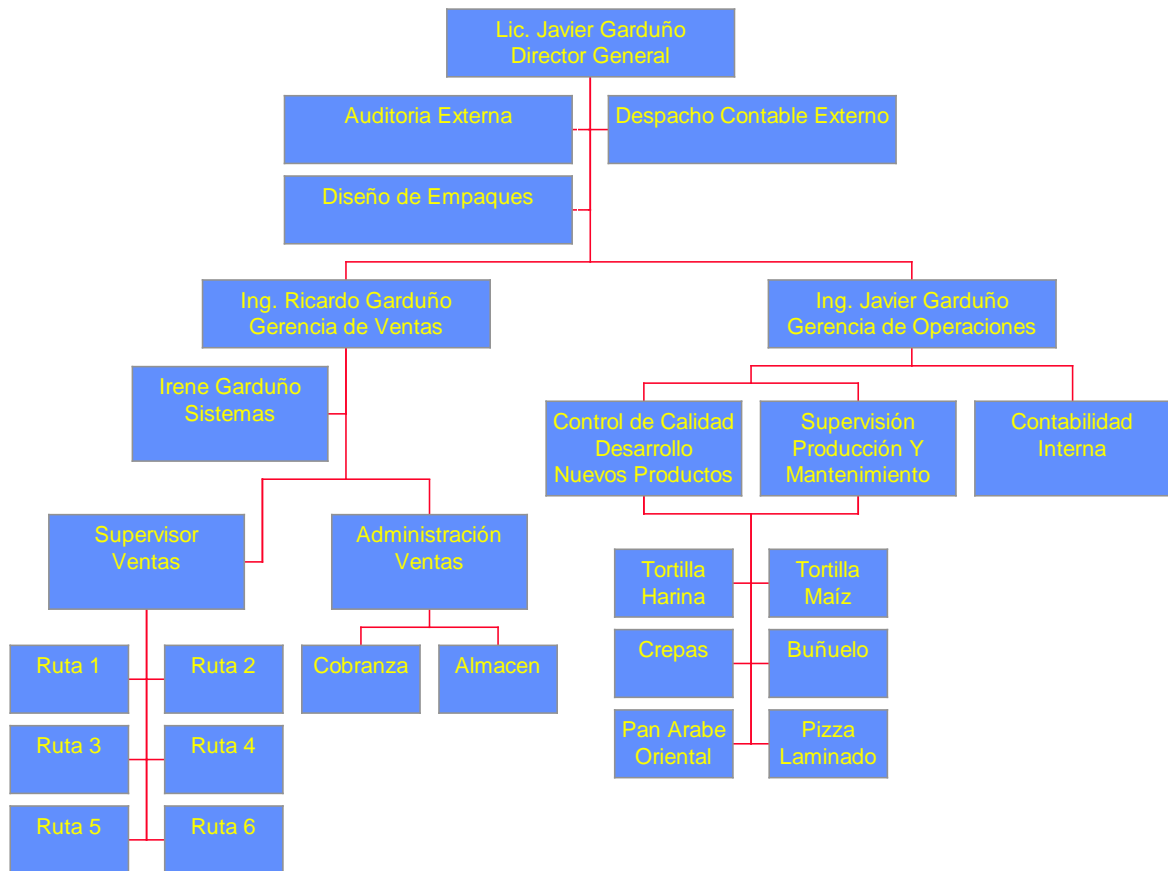
#### 4.8 Etapa del Ciclo de Vida en el que se Encuentra



Ha logrado llegar al paladar de muchas personas de todo el mundo, ya que ahora es consumida en los Estados Unidos, Europa, y por supuesto en todo el territorio Mexicano.

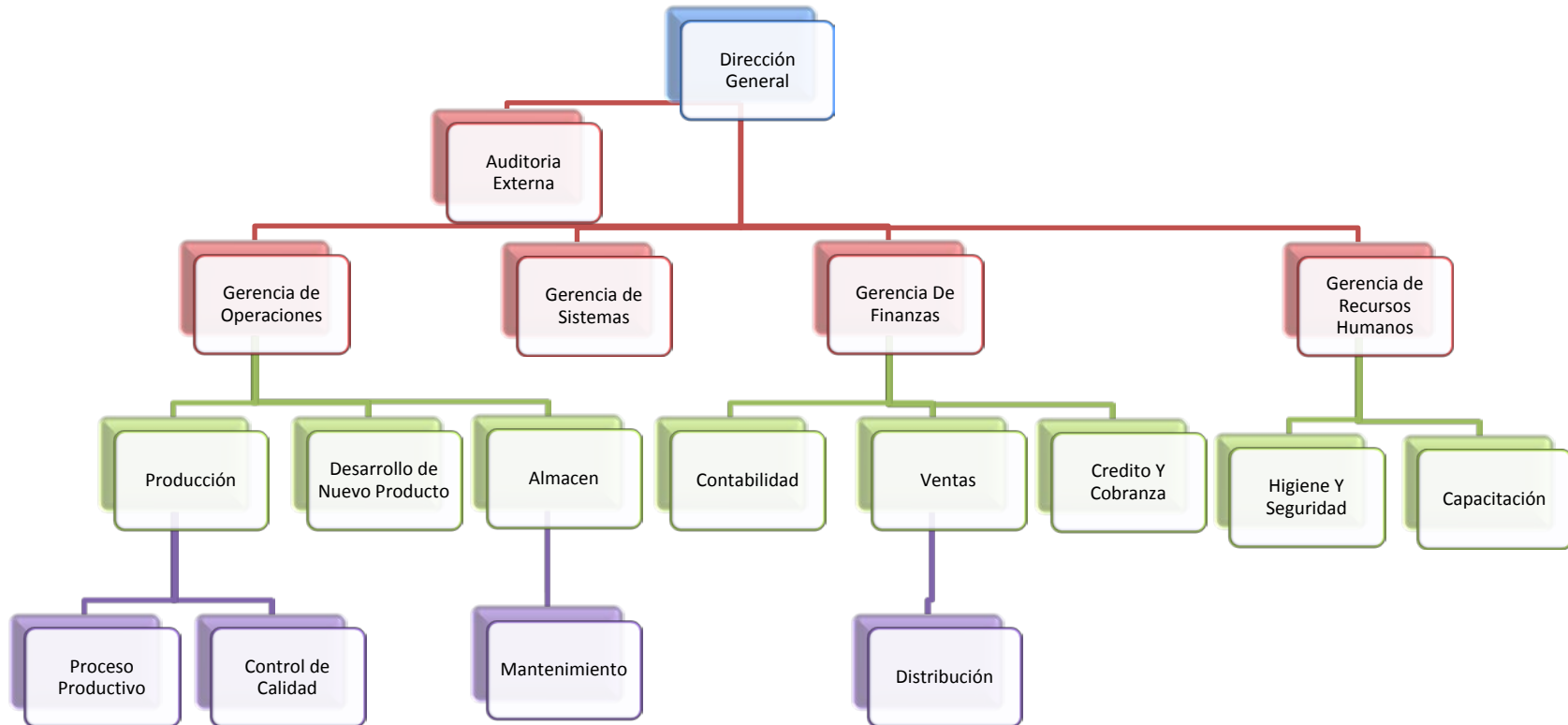
#### 4.9 Estructura Organizacional Anterior

La Empresa Farina S.A. hizo uso de esta estructura organizacional desde el año 2003 hasta finales del primer cuatrimestre del año 2012. Cuando realizo un cambio, debido a que se encontraron una serie de deficiencias que saltan a simple vista, además de que su funcionalidad no era adecuada en cuanto a comunicación y división de tareas.



#### 4.10 Organigrama Actual de la Organización

Esta es la nueva estructura organizacional que adopto la Empresa Farina S.A. Fue creada por el personal de la empresa y entro en función en el segundo cuatrimestre del año 2012.



#### 4.11 Cambios Realizados a la Estructura

A finales del primer cuatrimestre del presenta año la empresa sufrió diferentes cambios estructurales que fueron los siguientes:

1. Se dejo de contratar los servicios externos de Diseño de Empaques y Despacho Contable externo, divido al alto gasto que generaban.
2. Gerencia de Ventas pasa a ser un departamento que depende de la gerencia de Finanzas.
3. La gerencia de operaciones se respeta.
4. El departamento de sistemas pasa a ser una gerencia.
5. El almacén que anteriormente reportaba a la gerencia de ventas, pasa a reporta a la gerencia de operaciones.
6. Se crea la Gerencia de finanzas, y de esta dependen 3 departamentos Contabilidad, Ventas y Crédito y Cobranza.
7. Se crea el área de distribución que depende directamente de la gerencia de ventas.
8. Mantenimiento deja de reportar a la gerencia de operaciones y pasa a reportar directamente al departamento de almacén
9. Se crea la gerencia de Recursos Humanos y de esta dependen los departamentos de Capacitación e Higiene y Seguridad.
10. Se unifican los departamentos de Tortilla de Harina, Crepas, Pan Árabe, Tortilla de Maíz, Buñuelo, Pizza Laminado para formar el departamento de Proceso Productivo.
11. Control de Calidad y Desarrollo de Nuevos productos se fragmenta y se crean dos departamentos.
12. El departamento de Control de Calidad depende ahora de Producción.
13. El departamento de Desarrollo de Nuevos Productos depende directamente de la Gerencia de operaciones.

## **4.12 Descripción de Funciones**

### **1.- Dirección General**

#### **Descripción Genérica**

Encargado de la toma de decisiones que encaminen a la empresa a su buen funcionamiento y crecimiento.

#### **Descripción Específica**

- ✓ Ostenta la autoridad máxima de la organización.
- ✓ Toma decisiones de trascendencia para toda la empresa.
- ✓ Estructura junto con los gerentes de departamento todos y cada uno de los planes o proyectos de trabajo.
- ✓ Establece los mecanismos de comunicación adecuada para que haya una frecuente interacción.

### **2.- Auditoría Externa**

#### **Descripción Genérica**

Área externa a la empresa dedicada a la examinación crítica, y detallada de los sistemas de información financiera, con el objeto de emitir una opinión de cómo se opera dentro de la empresa.

#### **Descripción Específica**

- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial.
- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.
- ✓ Descubrir errores y fraudes.
- ✓ Prevenir los errores y fraudes.

### **3.- Gerencia de Operaciones**

#### **Descripción Genérica**

Se encarga de ejecutar las tareas que requiere la empresa para transformar los insumos y materiales en los productos que ofrece la empresa Farina S.A de C.V. al mercado.

#### **Descripción Específica**

- ✓ Elaboración de productos de calidad.
- ✓ Planeación del producto.
- ✓ Determinación de la capacidad productiva de la empresa.
- ✓ Administración de inventarios y proyectos.
- ✓ Control de calidad.

### **4.- Gerencia de Sistemas**

#### **Descripción Genérica**

Se encarga de optimizar los recursos del sistema, garantizar y mantener la seguridad e integridad del sistema para que puedan ser utilizados de una forma mucho más eficiente, para que el mismo no sea violado, y mantener un control de los usuarios de este sistema.

#### **Descripción Específica**

- ✓ Instalación del sistema operativo.
- ✓ Instalación de software de aplicación.
- ✓ Debe controlar tanto a los usuarios como a sus contraseñas para entrar en el sistema.
- ✓ Instalar hardware que pueden ser por ejemplo, tarjetas, impresoras, terminales y módems.
- ✓ Debe diagnosticar y reparar aquellos problemas que puede llegar a presentar el software.

## **5.- Gerencia de Finanzas**

### **Descripción Genérica**

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro monetario que se utiliza para el funcionamiento de la empresa, procurando obtener los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros

### **Descripción Específica**

- ✓ Elaborar los presupuestos de las diferentes áreas operativas.
- ✓ Llevar un control presupuestal que permita detectar y analizar las desviaciones.
- ✓ Preparar y efectuar el pago oportuno de los impuestos a que está sujeta la empresa.
- ✓ Preparar flujos de efectivo para que los excedentes se aprovechen de mejores inversiones.
- ✓ Llevar el adecuado control de las cuentas para cumplir y pagar y evitar descapitalización de la empresa.

## **6.- Gerencia de Recursos Humanos**

### **Descripción Genérica**

Los Recursos Humanos lo conforman todas aquellas personas son parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es obtener y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características sean adecuadas a los objetivos de la empresa, a través de programas convenientes de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

### **Descripción Específica**

- ✓ Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos.
- ✓ Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- ✓ Planificación de la plantilla.
- ✓ Formación de personal.
- ✓ Perfil profesional de los candidatos a un puesto de trabajo.

## **7.- Departamento de Capacitación**

### **Descripción Genérica**

Se encarga de diseñar e impartir los cursos que a nivel general sean requeridos por el personal. De la misma manera es el encargado de impartir el curso de inducción a todos los empleados de nuevo ingreso.

### **Descripción Específica**

- ✓ Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- ✓ Considerar los enfoques alternos disponibles para capacitar y desarrollar al personal.
- ✓ Planear acciones para satisfacer las necesidades identificadas, elegir las opciones apropiadas para ajustarse a las personas y la situación.
- ✓ Entregar o convenir la entrega de capacitación y desarrollo.
- ✓ Revisar la eficacia de la capacitación.

## **8.- Higiene y Seguridad**

### **Descripción Genérica**

Procura el bienestar físico y mental del trabajador a través del establecimiento e implementación de sistemas orientados a la prevención y reducción de los riesgos de trabajo, que le permitan desarrollar las actividades dentro de un ambiente saludable.

### **Descripción Específica**

- ✓ Revisar y aprobar las políticas de seguridad.
- ✓ Realizar inspecciones periódicas de seguridad.
- ✓ Establecer normas adecuadas de seguridad, deben concordar con las disposiciones legales.
- ✓ Poner en funcionamiento y mejorar el programa de seguridad.
- ✓ Ocuparse del control de las enfermedades ocupacionales.
- ✓ Identificar los riesgos contra la salud que existen.



#### 4.13 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de los cambios realizados dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichos cambios.

<b>Fortalezas</b>			
<b>Factores de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
La nueva estructura ayudo a delimitar las funciones.	.08	3	.24
Diseño de un plan organizacional que contribuya al desarrollo y cumplimiento de todas las actividades y operaciones.	.16	4	.64
El plan organizacional unido a la planificación estratégica (Misión, Visión, Valores y Objetivos), sirve para llevar a la práctica los planes y obtener mejores resultados.	.18	4	.72
La empresa cuenta con poco personal al cual se debe de informar.	.16	4	.64
Al hacer el primer organigrama y comparar “lo que es” con “lo que debería ser” saltan a primera vista los errores e incongruencias.	.08	3	.24
<b>Debilidades</b>			
<b>Factores de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
A los empleados con nivel operativo no se les brinda la atención necesaria.	.06	1	.06
Falta de compromiso de los empleados con el cambio.	.06	2	.12
El recién creado departamento de capacitación no ha proporcionado algún curso.	.08	1	.08
Falta de capacitación al personal.	.12	2	.24
No hay un proceso de sensibilización, para los empleados, ante el cambio.	.12	2	.24
<b>Total</b>	<b>1.0</b>	<b>26</b>	<b>3.22</b>

**Cuadro 4.1**

El total ponderado de 3.22 indica que esta estrategia que la empresa intenta aplicar su funcionamiento está por encima de la media. En su esfuerzo por seguir estrategias que ayuden a los empleados a asimilar y aceptar el cambio que se está llevando actualmente.

## CAPÍTULO V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 Planteamiento del Problema

¿Cuales son las necesidades de capacitación que requieren los empleados de la empresa Farina S.A. de C.V., para enfrentar un cambio organizacional?

### 5.2 Objetivos

**Objetivo General:** Conocer las necesidades de capacitación que requieren los empleados de la empresa Farina S.A de C.V.

**Objetivo Especifico:** Analizar de que manera los empleados de la empresa asimilan el cambio en la estructura organizacional

### 5.3 Hipótesis

**H1:** Los métodos para capacitar al personal son los adecuados para enfrentar el cambio organizacional en la empresa Farina S.A de C.V.

**H2:** El ambiente laboral es el adecuado para desarrollar el cambio organizacional en la empresa Farina S.A de C.V.

### 5.4 Identificación de Variables

**Variable Dependiente:** La capacitación

**Variable Independiente:** Cambio Organizacional

### 5.5 Definición Operacional de las Variables

**Variable Dependiente:** Es la Capacitación, el proceso por el cual se le imparte al empleado nuevos conocimientos, habilidades o destrezas para que con ellos pueda mejorar en sus labores diarias y hacer al empleado más productivo.

**Variable Independiente:** El Cambio Organizacional se considera como la adaptación de la empresa a los cambios que ocurren en su medio ambiente, ya sea interno o externo.

## 5.6 Tipo de Estudio

Esta investigación es un estudio experimental ya que durante el proceso de búsqueda me llevo al lugar donde se lleva a cabo la práctica de la capacitación. También es un estudio descriptivo ya que se analizaron los acontecimientos que ocurren, respecto al cambio organizacional, dentro de la planta de la compañía Fariña S.A. DE C.V.

## 5.7 Población

Son los empleados de la empresa Fariña S.A. de C.V. (20 personas), un 70% son hombres los cuales el 40% tienen una edad promedio entre los 30 y 40 años y el resto de 40 a 45 años.

El 50% de los empleados pertenecen al nivel operativo y el resto son administrativos, el nivel operativo tienen un grado máximo de estudios de preparatoria o equivalente mientras que el nivel operativo cuenta con licenciatura.

## 5.8 Instrumento

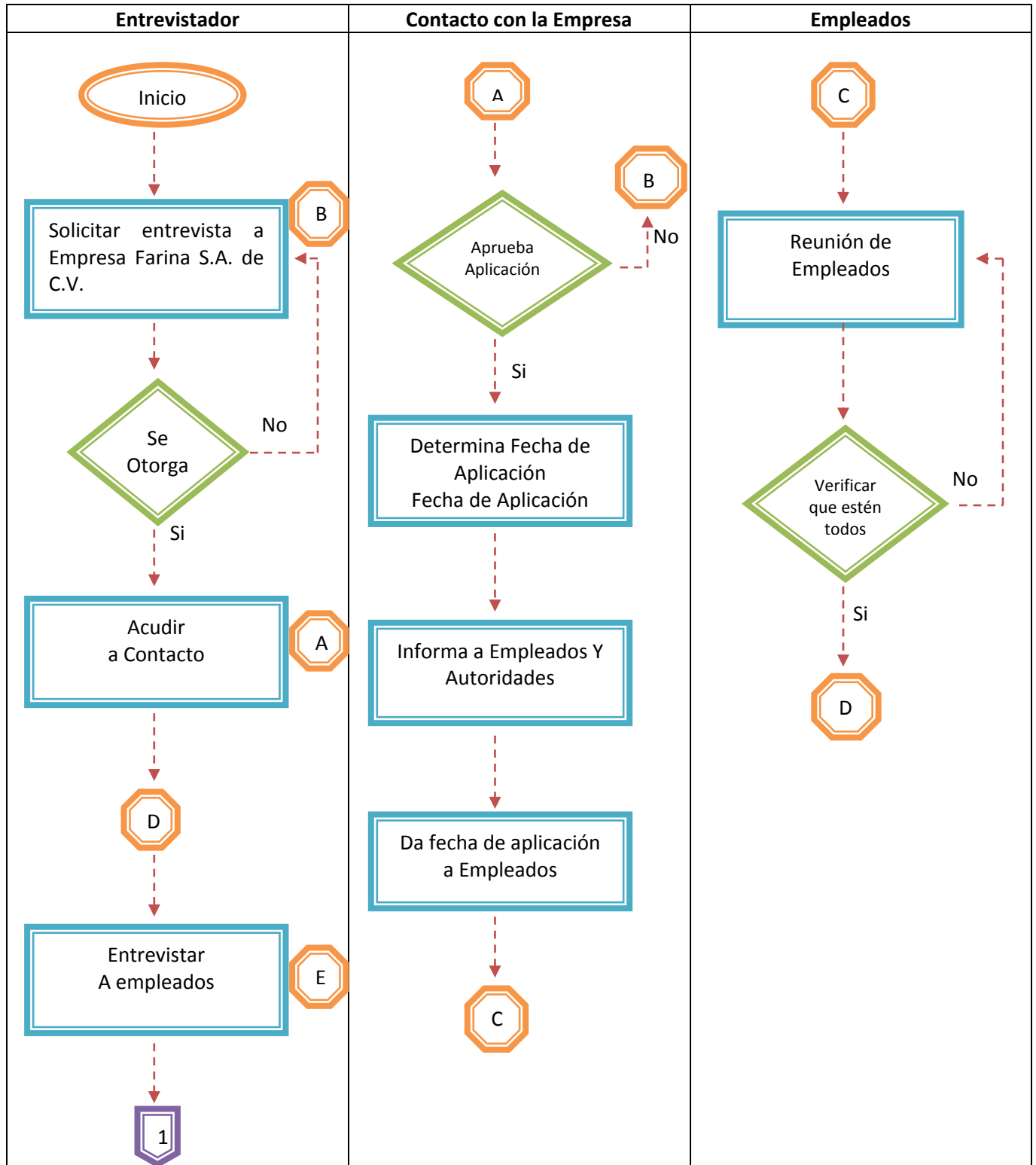
Se utilizó el cuestionario, el cual consta de 16 preguntas donde se analizan los aspectos más relevantes con respecto a la estructura organizacional y los factores que dan esencia a la organización. El objetivo es alcanzar y determinar las necesidades de capacitación de personal que requiera la empresa Farina S.A. de C.V. (ANEXO 1).

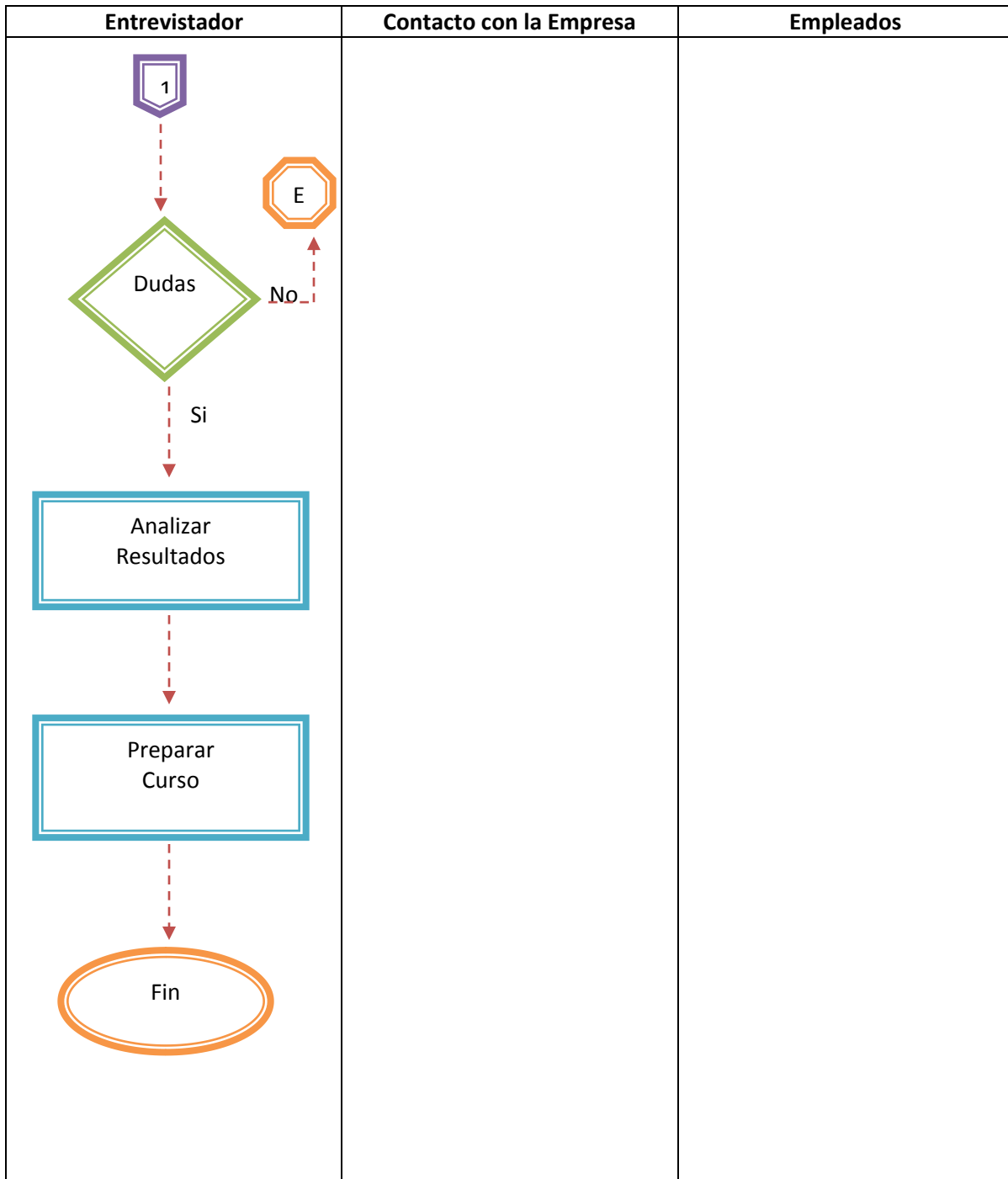
## 5.9 Procedimiento

El procedimiento para la aplicación del instrumento fue:

1. Solicitud de entrevista a la empresa Farina S.A. de C.V.
2. Acudir a la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos.
3. Se aprueba la aplicación del cuestionario y se acuerdan fechas para la aplicación del cuestionario.
4. Se solicita la colaboración del personal de la empresa Farina S.A. De C.V. para la aplicación del cuestionario, (ANEXO 2).
5. Se le proporciona a los participantes las instrucciones de cómo llenar el cuestionario.
6. Se aplica el cuestionario a todos los empleados (Población) de mandos medios y nivel operativo.
7. Se apoya en caso de alguna duda.
8. Se agradece la participación tanto a los empleados como a la empresa de manera personal.
9. Se analizaron los resultados.
10. Se prepara el curso de capacitación, en función a los resultados obtenidos.

### 5.10 Diagrama de Flujo del Procedimiento





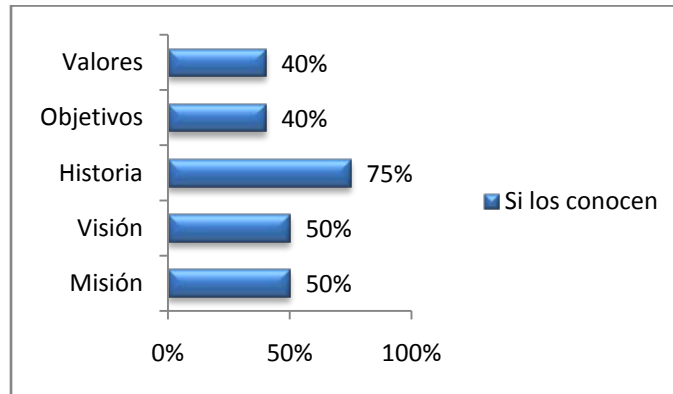
### 5.11 Grafica de Gantt

Actividades	Tiempo											
	Mayo						Junio					
	14	18	20	22	25	26	1	2	3	4	5	15
Solicitud de entrevista a la empresa Farina S.A. de C.V.	■											
Acudir a la entrevista con el Jefe de Capacitación.		■										
Se aprueba la aplicación del cuestionario y se acuerdan fechas para la aplicación del cuestionario.		■										
Se informa al personal de la empresa y a las autoridades correspondientes.			■									
Se solicita la colaboración del personal de la empresa para la aplicación del cuestionario.				■								
Se les proporciona a los participantes las instrucciones de cómo llenar el cuestionario.				■								
Se aplica el cuestionario a todos los empleados de mandos medios y nivel operativo.				■								
Se apoya en caso de alguna duda.				■								
Se agradece la participación tanto a los empleados como a la empresa.				■								
Se analizan los resultados.					■	■						
Se prepara el curso de capacitación, en función a los resultados obtenidos.							■	■	■	■	■	
Se le entrega la propuesta de curso a a la empresa Farina S.A de C.V.												■

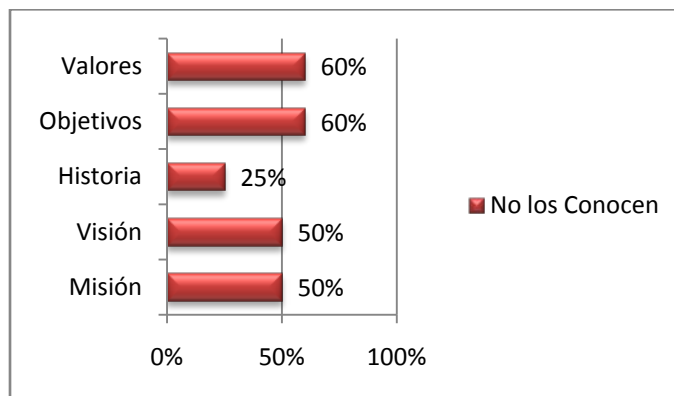
## 5.12 Tabuladores y Resultados

1. ¿Conoce el contenido de los siguientes conceptos de la organización?

Misión	Visión	Historia	Objetivos	Valores
10	10	15	8	8



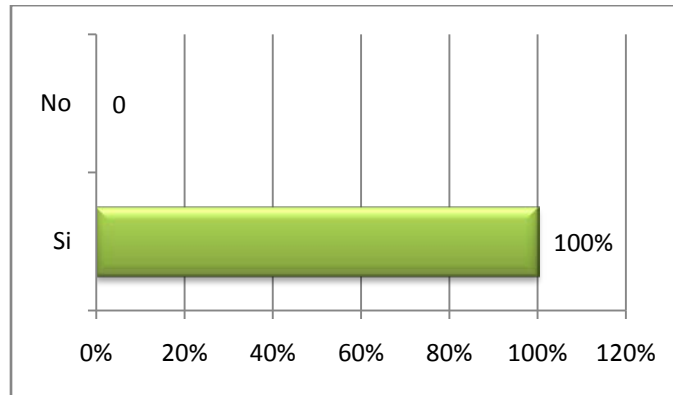
Misión	Visión	Historia	Objetivos	Valores
10	10	5	12	12



Esta grafica refleja que un alto índice del personal desconoce los conceptos básicos de la empresa, el 50% desconocen la Misión y la Visión y un 60% los Objetivos y los Valores.

2. ¿Conoce la estructura organizacional actual de la empresa?

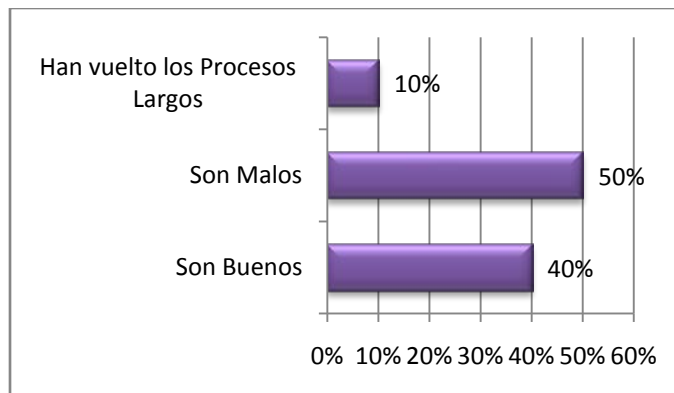
Si	No
20	0



El 100% de los empleados dice conocer la estructura organizacional, conoce la imagen que se les presento pero los empleados de nivel operativo comentan, no ubicarse dentro de esta.

3. ¿Qué opina de los cambios realizados dentro de la empresa?

Son Buenos	Son Malos	Han Vuelto los Proceso Largos
8	10	2

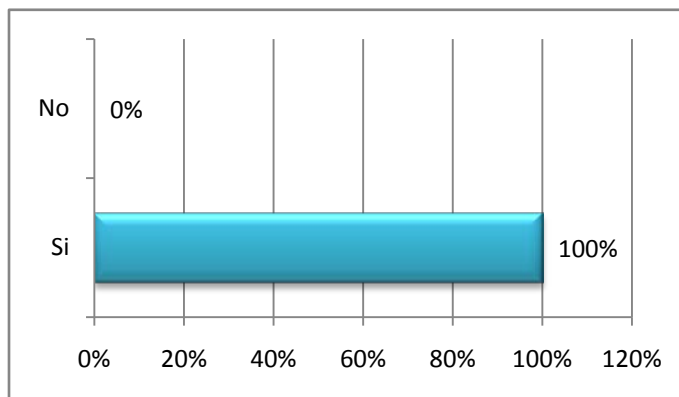


Podemos observar que el 50% de los entrevistados piensa que los cambios no son buenos, y el 10% asegura que los cambios han provocado que los procesos sean más largos. Esto suma el 60% que ve en forma negativa los cambios.



4. ¿Se le ha informado acerca de los cambios que han ocurrido actualmente dentro de la empresa?

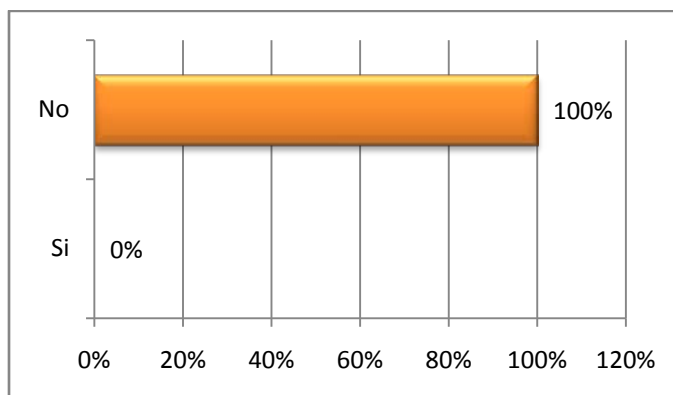
Si	No
20	0



La empresa informo al 100% de los empleados de los cambios que ocurrirían en la empresa, pero no se les explicaron dichos cambios y el porqué de estos.

5. ¿Se le han comunicado los beneficios que obtendrá usted con el cambio?

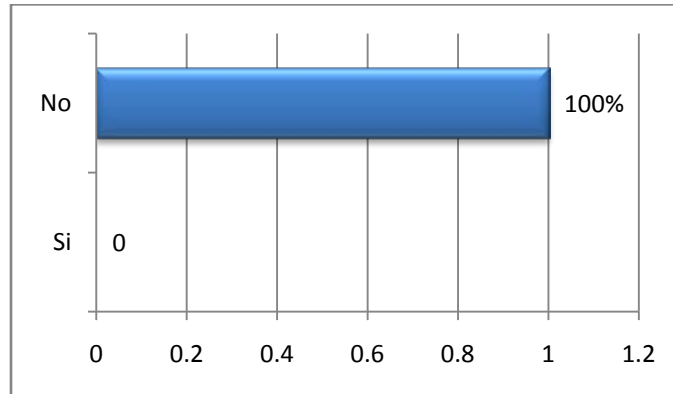
Si	No
0	20



A ningún empleado se le informo los beneficios procedentes del cambio. Ellos dicen que solo se les informo que habría una serie de cambios y se les presento la nueva estructura sin ninguna explicación.

6. ¿Se le solicitó su sugerencia para determinar los cambios?

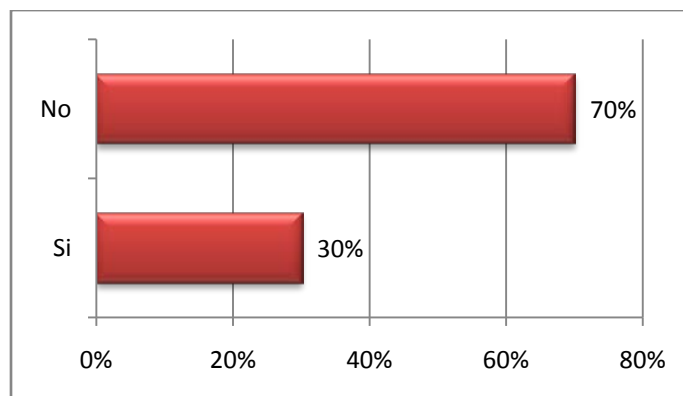
Si	No
0	20



La empresa no consideró a la opinión o sugerencia de los empleados para realizar los cambios, todos fueron hechos por la Dirección General.

7. ¿Ha obtenido usted algún beneficio consecuente del cambio?

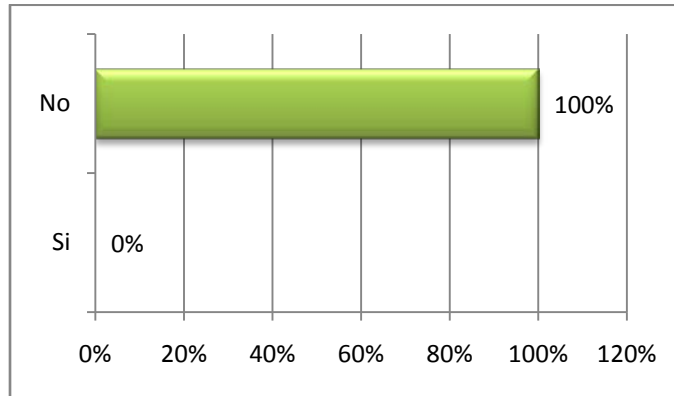
Si	No
6	17



Solo el 30% de los empleados ha recibido beneficios, estas personas son aquellas que ascendieron de puesto debido a los cambios. El 70% no fue afectado económicamente.

8. ¿Se le han ofrecido beneficios económicos o en especie a consecuencia de los cambios?

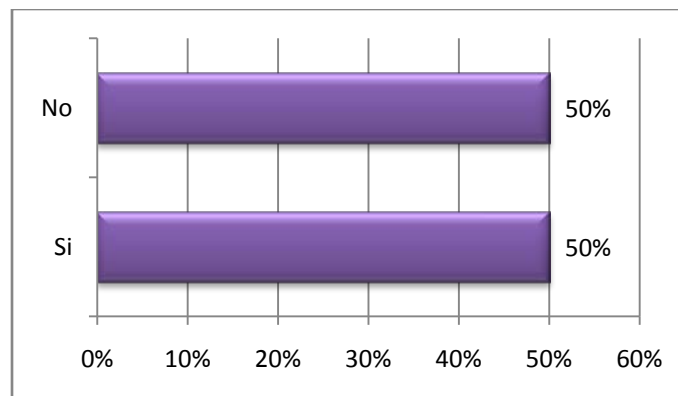
Si	No
0	20



El 100% de los empleados asegura no haber recibido algún beneficio por parte de la empresa para así asimilar el cambio.

9. ¿A consecuencia de los cambios realizados ha requerido algún esfuerzo extra en su trabajo?

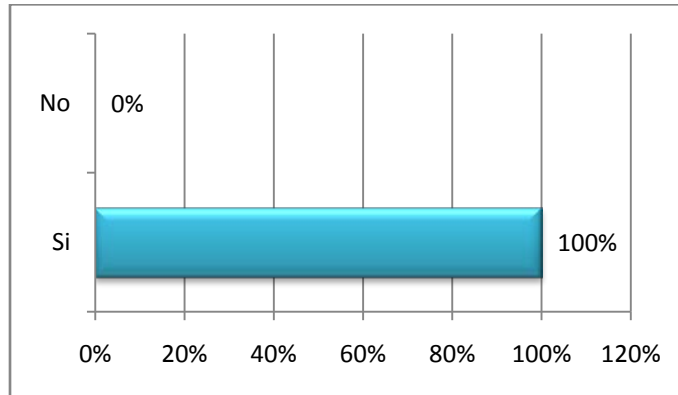
Si	No
10	10



El 50% de los entrevistados dice tener que realizar un poco más de trabajo mental, a consecuencia de los cambios.

10. ¿Siente usted que, en las condiciones actuales, la empresa puede llevar a cabo un cambio en su trabajo?

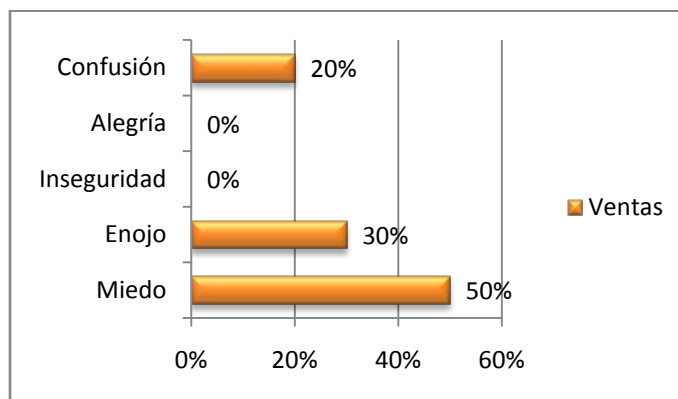
Si	No
20	0



El 100% de los entrevistados dice que si se pueden realizar cambios en su trabajo, de hecho, los cambios ya se están manifestando en la empresa y de alguna manera han provocado inquietudes entre el personal.

11. ¿Qué sensación le generó el cambio? (Elija solamente una opción)

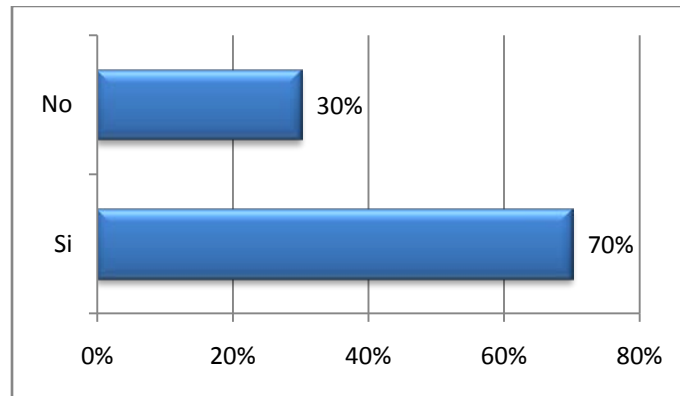
Miedo	Enojo	Inseguridad	Alegría	Confusión
10	6	0	0	4



El cambio generó distintas sensaciones dentro del personal, el Miedo se presentó en el 50% de los empleados, al 30% le enojaron los cambios mientras que al 20% les generó confusión.

12. ¿Existe buena comunicación en la empresa?

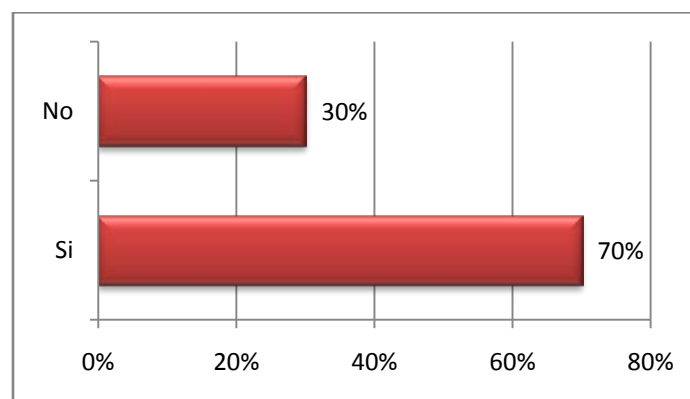
Si	No
8	12



El 70% dice que la empresa cuenta con una buena comunicación, el 30% restante desacuerda y dice lo contrario.

13. ¿Considera que las condiciones de trabajo son las óptimas para realizar sus labores?

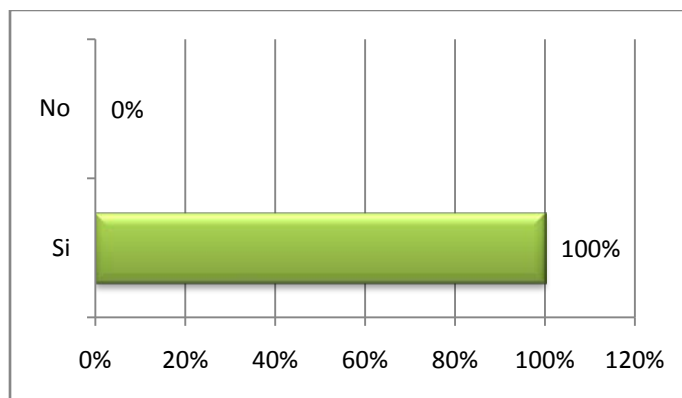
Si	No
14	6



El 70% se siente agusto con las condiciones que se tienen en el trabajo, mientras que el 30% dice no sentirse cómodo dentro de la empresa.

14. ¿La empresa le ha brindado algún curso de capacitación?

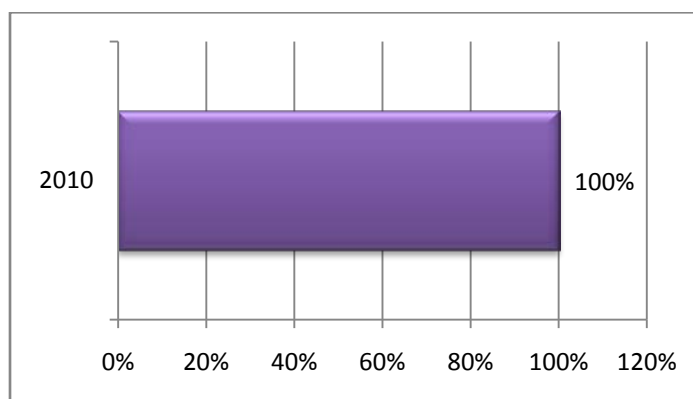
Si	No
20	0



La empresa ha brindado al 100% de sus empleados cursos de capacitación, los cuales fueron sobre “Manipulación Higiénica de los Alimentos” para niveles operativos y Distintivo “H” para niveles para mandos medios.

15. ¿Cuándo fue que tomo el último curso de capacitación?

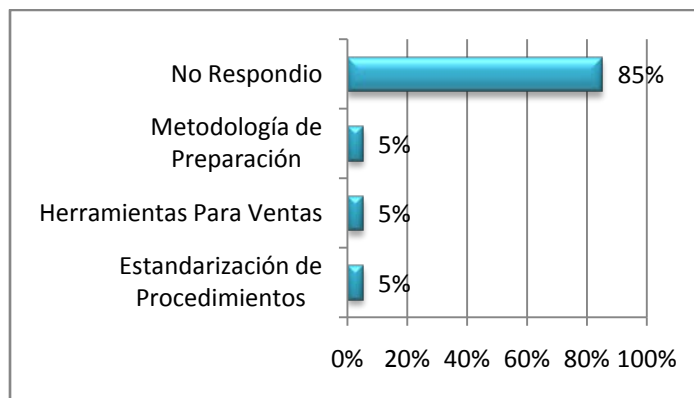
2010
20



Al 100% de los empleados se les capacito por última vez en el año 2010, año en que se impartieron los cursos antes mencionados.

16. ¿Qué curso de capacitación le gustaría que la empresa le brindara?

<b>Estandarización de Procedimientos</b>	<b>Herramientas Para Ventas</b>	<b>Metodología de Preparación</b>	<b>No Respondió</b>
1	1	1	17



El 85% mostro apatía a ser capacitado no respondiendo nada a este cuestionamiento, un 5% le gustaría que se le impartiera un curso de Estandarización de Procedimientos, otro 5% quiere cursos para ayudar a las ventas, y el ultimo 5% le gustaría un curso de Metodología de preparación.

## CAPÍTULO VI PROPUESTA DE SOLUCIÓN O MEJORA

La empresa Farina S.A de C.V. actualmente se enfrenta a un cambio en el diseño de su estructura organizacional ya que la anterior presentaba grandes defectos en su elaboración, era ineficiente en el sentido de la distribución de tareas y la línea de mando y comunicación no estaba bien definida.

Debido a esta situación se ha generado gran expectativa entre los empleados debido al que sucederá con las nuevas reformas, desato una serie de miedos e inseguridades en los empleados; esto fue detectado gracias a la entrevista que se realizo con los empleados; quienes han adoptado una actitud de rechazo hacia la nueva estructura.

Para poder ayudar a los empleados y a los directores de la empresa Farina S.A de C.V. en el proceso de cambio en la estructura orgánica al que se enfrenta actualmente se le recomienda que imparta un curso de capacitación llamado Administración del cambio, en el cual participen todos los empleados que se vean afectados en el cambio estructural.

En el curso se trataran temas que ayuden al empleado a comprender porque deben de cambiar, se les explicaran los beneficios que tanto los empleados como la empresa obtendrán a causa de este cambio.

Esto ayudara a sensibilizar a los empleados, quitara los miedos e inseguridades que estos puedan presentar y detener la resistencia de estos al cambio.

Como resultado se espera obtener una asimilación al cambio por parte del empleado, un desarrollo optimo de la empresa y en el futuro los empleados no presentaran tanta resistencia a cualquier cambio que se realice dentro de la empresa.



## 6.1 Preparación Para el Aprendizaje

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los participantes conceptualizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirá la mejora de la calidad.

## 6.2 Determinación de Técnicas para el Aprendizaje

- Expositiva
- Dialogo Simultaneo
- Discusión en Grupos Pequeños
- Debate Dirigido
- Estudio del caso

Estas técnicas fueron elegidas por sus características ya que proporcionan un entorno para la expresión del trabajador y tienen por objeto hacer más eficiente el aprendizaje. Gracias a ellas, pueden adquirir habilidades e incorporar con menor esfuerzo las ideas y actitudes que el curso pretende proporcionar a los participantes.

## 6.3 Integración Del Personal

Lo conforman los participantes e instructor especializado en la materia. Para este curso se contratara a un capacitador externo que cuente con las siguientes características:

<b>Estudios Requeridos</b>	Preferentemente con título pedagógico en la especialidad del área a su cargo o licenciatura en una especialidad del componente del área curricular a su cargo.
<b>Experiencia Profesional Deseable</b>	Experiencia en impartición de cursos de capacitación.
<b>Otros Requerimientos</b>	Dominio de estrategias e instrumentos para evaluar los aprendizajes. Posee habilidades comunicativas que le facilitan interactuar en diferentes contextos. Certificado en la Norma TCL: <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico NUGCH002.01</li><li>• Impartición de cursos de capacitación presenciales NUGCH001.01 (ANEXO 3)</li></ul>

## **6.4 Determinación de Materiales**

### **1.- Adecuación del Aula**

- Un espacio de alrededor de 10x10 m2
- Acondicionada con luz artificial

### **2.- Mobiliario**

- Pizarrón
- Mesas que puedan acomodarse de diferentes formas
- Sillas con altura correspondiente para un adulto
- Escritorio

### **3.- Material Didáctico**

- Manual del instructor
- Manual del participante
- Carteles
- Laminas
- Plumones
- Tizas
- Presentaciones Electrónicas

### **4.- Equipo**

- Lap-Top
- Cañón

### **5.- Otros**

- Servicio de café
- Galletas

Estos materiales se han de facilitar al instructor su función y a su vez la asimilación de conocimientos del empleado. Ayudaran a desarrollar las áreas de interés del participante proporcionando información y sirviendo como guía para los aprendizajes, crearan interés hacia el contenido del curso, despertado la motivación ayudando a llegar eficazmente al objetivo del curso.

## 6.5 CURSO DE CAPACITACIÓN

### INFORMACIÓN GENERAL DEL CURSO

#### DATOS DEL CURSO

<b>Nombre del Curso</b>		<b>Administración del Cambio</b>			
<b>Objetivo del Curso</b>		Procurara que los miembros de la organización estén preparados para afrontar los procesos de cambio que tendrá la estructura organizacional actual de la empresa haciendo que el grado de resistencia al cambio sea la menor posible quitando los miedos y dudas que atrae el cambio.			
<b>Fecha de Elaboración</b>					
<b>Horas Totales</b>	16 Horas	<b>Horas por Semana</b>	4 horas	<b>Horas Por Día</b>	2 horas
<b>Horas Teóricas</b>	10 horas	<b>Horas Practicas</b>	6 horas		
<b>Clases Totales</b>	8	<b>Clases por Semana</b>	2		
<b>Día De Inicio</b>	Por confirmar	<b>Día de Terminó</b>	Por confirmar		

#### PERFIL DEL CAPACITADOR

<b>Estudios Requeridos</b>	Preferentemente con título pedagógico en la especialidad del área a su cargo o licenciatura en una especialidad del componente del área curricular a su cargo.
<b>Experiencia Profesional Deseable</b>	Experiencia en impartición de cursos de capacitación.
<b>Otros Requerimientos</b>	<p>Dominio de estrategias e instrumentos para evaluar los aprendizajes. Posee habilidades comunicativas que le facilitan interactuar en diferentes contextos.</p> <p>Certificado en la Norma Técnica de Competencia Laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico NUGCH002.01</li> <li>2.- Impartición de cursos de capacitación presenciales NUGCH001.01</li> </ol>

**CURSO DE CAPACITACIÓN**  
**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**PLANEACIÓN DE UNIDAD**

Unidad 1	El Cambio	Fechas Programadas
<b>Contenido Temático</b>	1.1 ¿Para qué Cambiar? 1.2 Principios del cambio 1.3 Fuerzas que originaron el cambio 1.4 Componentes del cambio 1.5 Etapas del cambio 1.6 Actividad Reflexión sobre el cambio	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	El empleado conocerá los cambios que se realizaran en la empresa, los beneficios que este atraerá para la organización y para ellos y las razones por las cuales se realizara el cambio.	
<b>Actividades de Enseñanza Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición por parte del instructor</li> <li>• Lecturas</li> <li>• Discusión grupal de los casos prácticos</li> </ul>	
<b>Recursos Didácticos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyector</li> <li>2. Computadora</li> <li>3. Presentaciones electrónicas</li> <li>4. Cortina</li> <li>5. Copias de lecturas</li> <li>6. Videos</li> </ol>	
<b>Bibliografía</b>	French, Wendell I. <i>Desarrollo organizacional. Transformación y Administración Efectiva del cambio</i> . Mc Graw Hill 6 ed.  Land, George. <i>Más allá del Cambio</i> . Granica	

**CURSO DE CAPACITACIÓN**  
**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**PLANEACIÓN DE UNIDAD**

Unidad 2	Resistencia al Cambio	Fechas Programadas
<b>Contenido Temático</b>	2.1 Como Vencer la resistencia 2.2 Aprender de la resistencia 2.3 Comportamientos de la resistencia 2.4 Recreación Co-participativa	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	El empleado aprenderá que todos los cambios son buenos para el crecimiento, asimilara y vencer su miedo al cambio.	
<b>Actividades de Enseñanza Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición por parte del instructor</li> <li>• Lecturas</li> <li>• Discusión grupal de los casos prácticos</li> </ul>	
<b>Recursos Didácticos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyector</li> <li>2. Computadora</li> <li>3. Presentaciones electrónicas</li> <li>4. Cortina</li> <li>5. Copias de lecturas</li> <li>6. Vídeos</li> </ol>	
<b>Bibliografía</b>	<p>French, Wendell I. <i>Desarrollo organizacional. Transformación y Administración Efectiva del cambio</i>. Mc Graw Hill 6 ed.</p> <p>Land, George. <i>Más allá del Cambio</i>. Granica</p>	

**CURSO DE CAPACITACIÓN**  
**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**PLANEACIÓN DE UNIDAD**

Unidad 3	Tolerancia al cambio	Fechas Programadas
<b>Contenido Temático</b>	3.1 Valores morales 3.2 Trabajo en equipo 3.3 Visión común 3.4 Educación y comunicación 3.5 Deseo de cambio	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	El empleado aprenderá a aceptar los cambios de una forma positiva y vencerá sus miedos ante las situaciones de cambio.	
<b>Actividades de Enseñanza Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición por parte del instructor</li> <li>• Lecturas</li> <li>• Discusión grupal de los casos prácticos</li> </ul>	
<b>Recursos Didácticos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyector</li> <li>2. Computadora</li> <li>3. Presentaciones electrónicas</li> <li>4. Cortina</li> <li>5. Copias de lecturas</li> <li>6. Videos</li> </ol>	
<b>Bibliografía</b>	<p>French, Wendell I. <i>Desarrollo organizacional. Transformación y Administración Efectiva del cambio</i>. Mc Graw Hill 6 ed.</p> <p>Land, George. <i>Más allá del Cambio</i>. Granica</p>	

**CURSO DE CAPACITACIÓN**  
**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**PLANEACIÓN DE UNIDAD**

Unidad 4	Compromiso	Fechas Programadas
<b>Contenido Temático</b>	4.1 Comportamiento del compromiso 4.2 Consecuencias del compromiso 4.3 Aceptación al cambio 4.4 Actividad de retroalimentación	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	El empleado se comprometerá con la empresa motivado por los cambios.	
<b>Actividades de Enseñanza Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición por parte del instructor</li> <li>• Lecturas</li> <li>• Discusión grupal de los casos prácticos</li> </ul>	
<b>Recursos Didácticos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyector</li> <li>2. Computadora</li> <li>3. Presentaciones electrónicas</li> <li>4.. Cortina</li> <li>5. Copias de lecturas</li> <li>6. Vídeos</li> </ol>	
<b>Bibliografía</b>	<p>French, Wendell I. <i>Desarrollo organizacional. Transformación y Administración Efectiva del cambio</i>. Mc Graw Hill. 6 ed.</p> <p>Land, George. <i>Más allá del Cambio</i>. Granica</p>	

## 6.6 CARTA DESCRIPTIVA

<b>Nombre del Curso</b>		<b>Administración del Cambio</b>	
<b>Duración del Curso</b>		16 Horas distribuidas en 8 días, cada día con una duración de 2 horas con 15 minutos de receso.	
<b>Lugar de la capacitación</b>		Instalaciones de la Empresa FARINA, salón de usos múltiples	
<b>Unidad</b>	1	<b>Día</b>	
<b>Perfil de los Participantes</b>		Empleados pertenecientes a la empresa FARINA que fueron afectados por los cambios en su estructura organizacional.	
<b>Número de Sesión</b>		1	(1/8)

Temas	Estrategias de Aprendizaje		Técnica Instruccional	Material	Tiempo
	Instructor	Participante			
Presentación	El instructor da la bienvenida, se presenta y explica la metodología del taller	Escucha	Expositiva	Pizarrón Tizas	15 min.
1.0 El Cambio	El instructor explicara y desglosara los cambios que se realizaran en la estructura de la organización y hará un comparativo de el organigrama actual y el nuevo	Escucha	Expositiva	Lap-Top Cañón Presentaciones Electrónicas	20 min
1.1 ¿Para qué Cambiar?	Se darán las ventajas que la organización y los empleados obtendrán con el cambio.	Escucha	Expositiva		20 min
Receso					15 Min
1.2 Principios del Cambio	Se desglosaran las primeras fases que se tienen planeadas para que el cambio de lleve acabo	Escucha	Expositiva	Lap-Top Cañón	25 min
1.3 Fuerzas que originaron el cambio	Las razones por las cuales se necesita cambiar en la organización	Escucha	Expositiva	Presentaciones Electrónicas	25 min



## CARTA DESCRIPTIVA

<b>Nombre del Curso</b>		<b>Administración del Cambio</b>	
<b>Duración del Curso</b>		16 Horas distribuidas en 8 días, cada día con una duración de 2 horas con 15 minutos de receso.	
<b>Lugar de la capacitación</b>		Instalaciones de la Empresa FARINA, salón de usos múltiples	
<b>Unidad</b>	1	<b>Día de</b>	
<b>Perfil de los Participantes</b>		Empleados pertenecientes a la empresa FARINA que fueron afectados por los cambios en su estructura organizacional.	
<b>Número de Sesión</b>		2	(2/8)

Temas	Estrategias de Aprendizaje		Técnica Instruccional	Material	Tiempo
	Instructor	Participante			
Repaso	El Instructor da una pequeña reseña de lo visto en la sesión anterior.	Ayuda a recordar a los compañeros los temas vistos en la sesión anterior.	Dialogo Simultaneo	Pizarrón Tizas	15 min.
1.4 Componentes del Cambio	Se expondrán los requerimientos que se necesitan por parte del personal y materiales para lograr el cambio	Escucha	Expositiva	Lap-Top Cañón	20 min
1.5 Etapas del Cambio	Se explicara cómo se irá dando el proceso del cambio paulatinamente para que los empleados no sientan el cambio tan drástico.	Escucha	Expositiva	Presentaciones Electrónicas	20 min
Receso					15 Min
1.6 Actividad de Reflexión	El Instructor sirve como intermediario entre los participantes y toma nota de las opiniones del grupo.	El grupo intercambia opiniones acerca de los cambios propuestos por la organización	Discusión en Grupos Pequeños	Rotafolio Plumones	50 min

### CARTA DESCRIPTIVA

<b>Nombre del Curso</b>		<b>Administración del Cambio</b>	
<b>Duración del Curso</b>		16 Horas distribuidas en 8 días, cada día con una duración de 2 horas con 15 minutos de receso.	
<b>Lugar de la capacitación</b>		Instalaciones de la Empresa FARINA, salón de usos múltiples	
<b>Unidad</b>	2	<b>Día</b>	
<b>Perfil de los Participantes</b>		Empleados pertenecientes a la empresa FARINA que fueron afectados por los cambios en su estructura organizacional.	
<b>Número de Sesión</b>		3	(3/8)

Temas	Estrategias de Aprendizaje		Técnica Instruccional	Material	Tiempo
	Instructor	Participante			
Repaso	El instructor da una pequeña reseña de lo visto en la sesión anterior.	Ayuda a recordar a los compañeros los temas vistos en la sesión anterior.	Dialogo Simultaneo	Pizarrón Tizas Rotafolio Plumones	15 min.
2.0 Resistencia al Cambio	El instructor fungirá como intermediario.	Darán sus opiniones acerca del porque no quieren que el cambio se realice.	Debate Dirigido		50 min
Receso					15 min
2.1 Como Vencer la Resistencia	De acuerdo con el punto anterior el instructor disipara dudas y miedos que se presentan con el cambio.	Escucha	Expositiva	Lap-Top Cañón Presentaciones Electrónicas	40 min

### CARTA DESCRIPTIVA

<b>Nombre del Curso</b>	<b>Administración del Cambio</b>		
<b>Duración del Curso</b>	16 Horas distribuidas en 8 días, cada día con una duración de 2 horas con 15 minutos de receso.		
<b>Lugar de la capacitación</b>	Instalaciones de la Empresa FARINA, salón de usos múltiples		
<b>Unidad</b>	2	<b>Día</b>	
<b>Perfil de los Participantes</b>	Empleados pertenecientes a la empresa FARINA que fueron afectados por los cambios en su estructura organizacional.		
<b>Número de Sesión</b>	4		(4/8)

Temas	Estrategias de Aprendizaje		Técnica Instruccional	Material	Tiempo
	Instructor	Participante			
Repaso	El instructor da una pequeña reseña de lo visto en la sesión anterior.	Ayuda a recordar a los compañeros los temas vistos en la sesión anterior.	Dialogo Simultaneo	Pizarrón Tizas	15 min.
2.3 Aprender de la Resistencia	El instructor deberá enseñar al grupo a enfocar sus miedos y dudas en trabajo en equipo y comunicación	Escucha	Expositiva	Lap-Top Cañón Presentaciones Electrónicas	50 min
Receso					15 min
2.4 Recreación Co-participativa	Enseñar a los participantes que los planificadores y realizadores (Ejecutivos) del proceso de cambio también son afectados y no dueño o responsable	Escuchan	Expositiva	Lap-Top Cañón Presentaciones Electrónicas	40 min

### CARTA DESCRIPTIVA

<b>Nombre del Curso</b>		<b>Administración del Cambio</b>	
<b>Duración del Curso</b>		16 Horas distribuidas en 8 días, cada día con una duración de 2 horas con 15 minutos de receso.	
<b>Lugar de la capacitación</b>		Instalaciones de la Empresa FARINA, salón de usos múltiples	
<b>Unidad</b>	3	<b>Día</b>	
<b>Perfil de los Participantes</b>		Empleados pertenecientes a la empresa FARINA que fueron afectados por los cambios en su estructura organizacional.	
<b>Número de Sesión</b>		5	(5/8)

Temas	Estrategias de Aprendizaje		Técnica Instruccional	Material	Tiempo
	Instructor	Participante			
Repaso	El instructor da una pequeña reseña de lo visto en la sesión anterior.	Ayuda a recordar a los compañeros los temas vistos en la sesión anterior.	Dialogo Simultaneo	Pizarrón Tizas	15 min.
3.0 Tolerancia al Cambio	Expondrá temas de la importancia de los participantes apoyen los cambios realizados	Escucha	Expositiva	Lap-Top Cañón	30 min
3.1 Valores Morales	Explicara y desarrollara la importancia de los valores tales como el Respeto, Tolerancia, Empatía, etc.	Escucha	Expositiva	Presentaciones Electrónicas	30 min
Receso					15 min
3.2 Trabajo en Equipo	Servirá como moderador en una actividad de participación conjunta donde realizara una serie de preguntas que guiaran a los equipos para ganar un juego de destreza mental	Realizaran una actividad donde tendrán que tomar decisiones en equipo para poder seguir adelante en el juego.	Dialogo Simultaneo	Pizarrón Tizas Rotafolios Plumones	30 min

### CARTA DESCRIPTIVA

<b>Nombre del Curso</b>		<b>Administración del Cambio</b>	
<b>Duración del Curso</b>		16 Horas distribuidas en 8 días, cada día con una duración de 2 horas con 15 minutos de receso.	
<b>Lugar de la capacitación</b>		Instalaciones de la Empresa FARINA, salón de usos múltiples	
<b>Unidad</b>	3	<b>Día</b>	
<b>Perfil de los Participantes</b>		Empleados pertenecientes a la empresa FARINA que fueron afectados por los cambios en su estructura organizacional.	
<b>Número de Sesión</b>		6	(6/8)

Temas	Estrategias de Aprendizaje		Técnica Instruccional	Material	Tiempo
	Instructor	Participante			
Repaso	El instructor da una pequeña reseña de lo visto en la sesión anterior.	Ayuda a recordar a los compañeros los temas vistos en la sesión anterior.	Dialogo Simultaneo	Pizarrón Tizas	15 min.
3.3 Visión Común	Se les expondrá la visión de la empresa y se tratara de persuadir para que hagan de esta una visión personal. Un logro realizado por la empresa es también un logro de ellos.	Escucha	Expositiva	Lap-Top Cañón Presentaciones Electrónicas	30 min
3.4 Educación y Comunicación	Se les brindara una copia del nuevo organigrama donde se les explicara como fluirá la comunicación y a quien deben reportarse	Escucha	Expositiva		30 min
Receso					15 min
3.2 Deseo de Cambio	Se desenvolverá como moderador	Realizaran una práctica donde analizaran su visión personal y tendrán que determinar qué cambios deberán de realizar en su vida profesional y en su vida personal para poder lograrlos.	Estudio De Caso	Pizarrón Tizas Rotafolios Plumones	30 min

### CARTA DESCRIPTIVA

<b>Nombre del Curso</b>		<b>Administración del Cambio</b>	
<b>Duración del Curso</b>		16 Horas distribuidas en 8 días, cada día con una duración de 2 horas con 15 minutos de receso.	
<b>Lugar de la capacitación</b>		Instalaciones de la Empresa FARINA, salón de usos múltiples	
<b>Unidad</b>	4	<b>Día</b>	
<b>Perfil de los Participantes</b>		Empleados pertenecientes a la empresa FARINA que fueron afectados por los cambios en su estructura organizacional.	
<b>Número de Sesión</b>		7	(7/8)

Temas	Estrategias de Aprendizaje		Técnica Instruccional	Material	Tiempo
	Instructor	Participante			
Repaso	El instructor da una pequeña reseña de lo visto en la sesión anterior.	Ayuda a recordar a los compañeros los temas vistos en la sesión anterior.	Dialogo Simultaneo	Pizarrón Tizas	15 min.
4.0 Compromiso	Persuadirá al participante de adquirir un compromiso con la empresa para aceptar los cambios actuales y futuros	Escuchara y brindara su opinión acerca del tema	Dialogo Simultaneo	Pizarrón Tizas	30 min
4.1 Comportamiento del Compromiso	Escuchara	Dirán en voz alta cual será su compromiso dentro de la organización para que esta logre sus objetivos	Dialogo Simultaneo		30 min
Receso					15 min
4.2 Consecuencias del Compromiso	Señalara las ventajas que se obtendrán comprometiéndose con la organización	Escuchara	Expositiva	Lap-Top Cañón Presentaciones Electrónicas	30 min

### CARTA DESCRIPTIVA

<b>Nombre del Curso</b>		<b>Administración del Cambio</b>	
<b>Duración del Curso</b>		16 Horas distribuidas en 8 días, cada día con una duración de 2 horas con 15 minutos de receso.	
<b>Lugar de la capacitación</b>		Instalaciones de la Empresa FARINA, salón de usos múltiples	
<b>Unidad</b>	4	<b>Día</b>	
<b>Perfil de los Participantes</b>		Empleados pertenecientes a la empresa FARINA que fueron afectados por los cambios en su estructura organizacional.	
<b>Número de Sesión</b>		8	(8/8)

Temas	Estrategias de Aprendizaje		Técnica Instruccional	Material	Tiempo
	Instructor	Participante			
Repaso	El Instructor da una pequeña reseña de lo visto en la sesión anterior.	Ayuda a recordar a los compañeros los temas vistos en la sesión anterior.	Dialogo Simultaneo	Pizarrón Tizas	15 min.
4.3 Aceptación al Cambio	Demostrar que cada uno de ellos es parte de la empresa y por ende también es parte del cambio	Escucha	Expositiva	Pizarrón Tizas Rotafolios Plumones	30 min
Receso					15 min
4.4 Actividad de Retroalimentación	El facilitador realizara una actividad en la que fungirá como observador y mediador	Los participantes trabajaran en equipo y con un caso práctico trataran de solucionar una situación pero tendrán que pasar varios obstáculos para llegar a la meta deseada	Estudio del Caso	Pizarrón Tizas Rotafolios Plumones	50 min

### 6.7 Evaluación de Satisfacción

<b>Nombre del Curso</b>			
<b>Duración del Curso</b>			
<b>Tipo de Curso</b>			
<b>Nombre del Instructor</b>			
<b>Fecha de Inicio</b>		<b>Fecha deTermino</b>	

**Instrucciones:** Este cuestionario es útil para detectar en que aspectos podemos mejorar el servicio ofrecido. Le pedimos su cooperación. Marque con una "X", la calificación que crea le corresponda a cada uno de los siguientes elementos:

<b>Comportamiento del Instructor</b>	<b>Calificación</b>			
	Excelente	Regular	Bien	Deficiente
Presentación.				
Fue puntual al llegar al aula.				
Presento sus clases de manera preparada y organizada.				
Impartió sus clases de manera clara y fácil de entender.				
Aclaración de dudas				

<b>Comportamiento del Participante</b>	<b>Calificación</b>			
	Excelente	Regular	Bien	Deficiente
Fue puntual al llegar al aula.				
Cumplió con las tareas y trabajos en clase				

<b>Contenido del Curso</b>	<b>Calificación</b>			
	Excelente	Regular	Bien	Deficiente
Se cumplieron los objetivos				
Fueron coherentes				
Los temas fueron de utilidad para usted				
Se siente capaz de manejar cambios				



Material Didáctico	Calificación			
	Excelente	Regular	Bien	Deficiente
Fácil de ocupar				
Preciso				
Atractivo				
Estado				

Instalaciones	Calificación			
	Excelente	Regular	Bien	Deficiente
Aula				
Sanitarios				

Servicios	Calificación			
	Excelente	Regular	Bien	Deficiente
Cafetería				

**Observaciones:**

### 6.8 Presupuesto

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados por la empresa Farina S.A de C.V.

CONCEPTO	COSTO
Adecuación del aula	0.00
Material Didáctico	800.00
Equipo	15,000
Instructor	10,500
Otros	700
<b>Total</b>	<b>27,000</b>

## CONCLUSIONES

Cada día las exigencias de medio ambiente interno y externo de las organizaciones cambian a un ritmo acelerado. La tecnología, la competencia, los nuevos métodos empleados en el trabajo son solo algunos de los factores que mueven al mundo para cambiar. Las empresas necesitan adaptarse a estos cambios para poder prevalecer más tiempo en el gusto de los clientes.

Los cambios deben de realizarse con mucho cuidado buscando la mejor opción para evitar contingencias que pongan en riesgo el logro de los objetivos tanto los empresariales como los logros individuales de las personas que sean afectadas por estos.

A lo largo de este proyecto analizamos el caso de la empresa Farina S.A. de C.V. la cual realizo un cambio en su estructura organizacional. Dicho cambio no fue manejado de forma adecuada ya que presento varias eventualidades causadas por los miedos e inseguridades de los empleados.

Aplicando una entrevista personal a los empleados de la empresa, usando un cuestionario que consto de 16 preguntas pudimos encontrar los errores que cometió la empresa para efectuar el cambio.

La empresa Farina S.A. de C.V. solo se encargó de anunciar los cambios más nunca explico las razones y los beneficios que esto traería. Esto nos dice que la comunicación dentro de la empresa no fluye adecuadamente y la información que se les brinda a los empleados de mandos medios y operativos no es suficiente para que ellos entiendan y asimilen los cambios

El cambio genero diversidad de sensaciones negativas las cuales se manifestaron en forma de rechazo al cambio por parte de los empleados, la empresa no mostro preocupación alguna por tomarlos en cuenta y saber su opinión.

Propuse la Hipótesis Los métodos para capacitar al personal son los adecuados para afrontar el cambio en la empresa Farina S.A. de C.V. Con el análisis de la encuesta aplicada a los empleados, pude llegar a la conclusión que la hipótesis es correcta y proporcionarles a los empleados la información necesaria, creo que es a través de un curso de capacitación la mejor alternativa para ayudar a la empresa a enfrentar el cambio y que sus empleados lo asimilen. Dicho curso es mi propuesta de proyecto y mi objetivo general.

Para poder lograr que los empleados asimilen cambios internos debe de tomarse en cuenta todos los factores que involucra el medio ambiente interno como el clima y la cultura organizacional. Cuando se afectan los procesos internos de la empresa lo mejor es reeducar al empleado y la mejor forma de lograrlo es por medio de la capacitación.

Como se puede ver a lo largo de este proyecto la capacitación no solo es proporcionar a los empleados conocimientos también sirve para generar un cambio de actitud en ellos y motivarlos para seguir adelante dentro de la organización, asimilar y tolerar cambios que ocurren dentro del ambiente laboral.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada y los resultados obtenidos se detectaron las contingencias que génera el proceso de cambio en la estructura orgánica y estas no permiten el sano desarrollo dentro de la empresa al que se enfrenta.

Para ayudar a la empresa Farina S.A. de C.V. y a sus empleados recomiendo:

- Invertir en capacitación.
- Realizar una adecuada y constante Detección de Necesidades en todas las áreas de la empresa Farina S.A. de C.V.
- Erradicar los problemas relacionados con el cambio antes que se propaguen por toda esta y afecte a los empleados.
- Cuidar y atender al factor humano, ya que este es de vital importancia en la organización.
- Diseñar y poner en práctica programas de capacitación por lo menos 1 al año.
- Mejorar los sistemas de comunicación que existen dentro de la organización.

Estas recomendaciones ayudaran a la empresa a superar las deficiencias que se presentan en este momento y ayudara a que los cambios futuros sean mejor asimilados por los empleados, también mejorara la relación empleado-empresa.

Estos son solo algunos factores que se requieren para que siga subsistiendo la empresa y que sus empleados logren alcanzar sus objetivos tanto personales como los empresariales.

## APORTACIONES

Este proyecto tuvo como propósito ayudar a la empresa Farina S.A. de C.V. y a sus empleados con las contingencias que genero el proceso de cambio de la estructura orgánica al que se enfrenta actualmente.

Para esto se le propuso que impartiera un curso de capacitación de Administración del cambio, el cual se impartirá a los empleados que se vean afectados en los cambios hechos a la estructura. En el curso se trataran temas que ayuden al empleado a comprender los movimientos en la estructura, se les explicaran los beneficios que ambas partes obtendrán.

Como resultado se espera obtener una asimilación al cambio por parte del empleado, un desarrollo optimo de la empresa. Se espera que en el futuro los empleados no presenten resistencia a cualquier cambio que se realice dentro de la empresa.

De forma personal me permitió un primer acercamiento al plano laboral donde pude poner en práctica los conocimientos aprendidos en la licenciatura. Pude observar cercanamente los conflictos que se desarrollan dentro de las empresas y como resolverlos aplicando la Administración.

# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO**

Puesto Desempeñado: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Leer cuidadosamente cada uno de los reactivos y responder en los espacios asignados. SEA HONESTO.

1. ¿Conoce el contenido de los siguientes conceptos de la organización?

- Misión
- Visión
- Historia
- Objetivos
- Valores

2. ¿Conoce la estructura organizacional actual de la empresa?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué opina de los cambios realizados dentro de la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Se le ha informado acerca de los cambios que han ocurrido actualmente dentro de la empresa?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

5. ¿Se le han comunicado los beneficios que obtendrá usted con el cambio?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

6. ¿Se le solicito su sugerencia para determinar los cambios?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

7. ¿Ha obtenido usted algún beneficio consecuente del cambio?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Se le han ofrecido beneficios económicos o en especie a consecuencia de los cambios?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

9. ¿A consecuencia de los cambios realizados ha requerido algún esfuerzo extra en su trabajo?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

10. ¿Siente usted que en las condiciones actuales la empresa puede llevar a cabo un cambio en su trabajo?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

11. ¿Qué sensación le generó el cambio? (Elija solamente una opción)

Miedo

Enojo

Inseguridad

Alegría

Confusión

12. ¿Existe buena comunicación en la empresa?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

13. ¿Considera que las condiciones de trabajo son las óptimas para realizar sus labores?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

14. ¿La empresa le ha brindado algún curso de capacitación?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

15. ¿Cuándo fue que tomó el último curso de capacitación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Qué curso de capacitación le gustaría que la empresa le brindara?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!





ANEXO 2



CEDULA DE DISTRIBUCION DE TRABAJO

	220512		220512
--	--------	--	--------

CUESTIONARIO

RESPONSABLE O COORDINADOR:	CLAVE:
----------------------------	--------

FOLIO.		ENCUESTADO	Nivel				
1-20	22-05-12	Ernesto López					

OBSERVACIONES:

## ANEXO 3



### NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

---

#### I.- Datos Generales

**Código:** NUGCH001.01  
**Título:** Impartición de cursos de capacitación presenciales

**Propósito de la Norma Técnica de Competencia Laboral:**

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que imparten cursos de capacitación presenciales, previamente diseñados, lo cual incluye la preparación de las sesiones, la conducción de los cursos, la evaluación de los aprendizajes y del curso mismo, atendiendo los dominios de aprendizaje referidos en el diseño.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en NTCL.

La presente actualiza a la NTCL CRCH0664.01 Impartición de cursos de capacitación y la CRCH0542.02 Diseño e impartición de cursos de capacitación, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006.

**Comité de Normalización de Competencia Laboral que la desarrolló:**

Gestión y Desarrollo de Capital Humano

**Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:**

01/03/2007

**Fecha de publicación en el D.O.F.:**

24/10/2007

**Nivel de competencia:**

Tres

Desempeña actividades tanto programadas y rutinarias como impredecibles.

Recibe orientaciones generales e instrucciones específicas de un superior.

Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.

**Ocupaciones relacionadas con esta NTCL de acuerdo al Sistema de Información del Catálogo Nacional de Ocupaciones (SICNO):**

<b>Módulo Ocupacional</b>	<b>Clave del Módulo</b>
Capacitadores e instructores	1123-02
<b>Ocupaciones:</b>	<b>Código:</b>
Capacitador	1123-02-01
Facilitador	1123-02-02
Instructor	1123-02-03

*Continúa en la siguiente página...*

### Clasificación según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SIAN):

**Sector:**

61 Servicios educativos

---

**Subsector:**

611 Servicios educativos

---

**Rama:**

6117 Servicios de apoyo a la educación

---

**Subrama:**

61171 Servicios de apoyo a la educación

---

**Clase:**

611710 Servicios de apoyo a la educación

La presente Norma Técnica de Competencia Laboral, una vez publicada en el Diario Oficial de la Federación se integrará a la Base Nacional de Normas Técnicas de Competencia Laboral que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

Se abrogan las Normas Técnicas de Competencia Laboral: "CRCH0664.01 Impartición de cursos de capacitación y la CRCH0542.02 Diseño e impartición de cursos de capacitación", publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006.

Los asuntos de evaluación y certificación de competencia laboral que se encuentren en trámite al publicarse en el Diario Oficial de la Federación la presente Norma Técnica de Competencia Laboral, se resolverán, conforme a las Normas Técnicas de Competencia Laboral "CRCH0664.01 Impartición de cursos de capacitación y la CRCH0542.02 Diseño e impartición de cursos de capacitación", publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006.

*Continúa en la siguiente página...*

**II.- Perfil de la NTCL****Unidad**

Impartición de cursos de capacitación presenciales

**Elemento 1 de 3**

- Preparar las sesiones de cursos de capacitación presenciales

**Elemento 2 de 3**

- Conducir los cursos de capacitación presenciales

**Elemento 3 de 3**

- Evaluar cursos de capacitación

*Continúa en la siguiente página...*

2 . La lista de verificación elaborada sobre los requerimientos de la sesión:

- \* Corresponde con la Guía de Instrucción y el Plan de Sesión;
- \* Está de acuerdo con el número de participantes;
- \* Corresponde con la organización de los recursos humanos y materiales, e;
- \* Incluye los equipos requeridos.

**GLOSARIO:**

- 1 . Guía de instrucción: Puede encontrarse referida como Guía Instruccional / Carta Descriptiva.
- 2 . Material didáctico: Todos los elementos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan en el proceso de enseñanza / aprendizaje.

Referencia Código: Título:  
2 de 3 E0002 Conducir los cursos de capacitación presenciales

**Criterios de Evaluación:**

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

**DESEMPEÑOS**

- 1 . Realiza el encuadre:
- \* Al inicio de la sesión;
  - \* De acuerdo con lo establecido en el diseño del curso de capacitación;
  - \* Conforme al objetivo y metodología determinados en la Guía de Instrucción y al Plan de Sesión;
  - \* Con la participación de los integrantes del grupo;
  - \* Incluyendo la presentación del curso y del Plan de Sesión;
  - \* Creando un ambiente participativo;
  - \* Presentando el objetivo de aprendizaje a alcanzar;
  - \* Ajustando las expectativas del curso;
  - \* Acordando las reglas de operación y participación, y;
  - \* Realizando el contrato de aprendizaje.
- 2 . Desarrolla el contenido de los temas de la Guía de Instrucción y el Plan de Sesión:
- \* Aplicando las técnicas grupales;

**III.-Estándares de la competencia laboral de la Unidad:**

**Código:** NUGCH001.01      **Unidad:** Impartición de cursos de capacitación presenciales

**Elementos que conforman la Unidad:**

Referencia    Código:    Título:  
1 de 3    E0001    Preparar las sesiones de cursos de capacitación presenciales

**Criterios de Evaluación:**

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

**DESEMPEÑOS**

- 1 . Comprueba la existencia y el funcionamiento de los recursos requeridos para la sesión:
  - \* Previo a su inicio, y;
  - \* De acuerdo con la lista de verificación derivada del diseño del curso.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

**PRODUCTOS**

- 1 . El Plan de Sesión elaborado:
  - \* Corresponde con la Guía de Instrucción del curso de capacitación a impartir;
  - \* Está de acuerdo con los objetivos previstos para el curso como resultados de aprendizaje;
  - \* Especifica los objetivos de la sesión;
  - \* Incluye su contenido temático;
  - \* Indica la duración;
  - \* Especifica el material de apoyo a utilizar;
  - \* Indica los requerimientos humanos, materiales y de equipos;
  - \* Especifica las actividades a desarrollar;
  - \* Indica las técnicas de instrucción;
  - \* Especifica la forma de evaluación, cuándo se aplica, sus criterios y finalidad;
  - \* Indica el perfil de los participantes y los conocimientos y habilidades que se requieren para iniciar el curso;
  - \* Incluye los datos generales del curso especificados en la Guía de Instrucción, y;
  - \* Establece el lugar de instrucción.

- \* Usando los principios de educación de adultos, y;
  - \* Manejando el lenguaje verbal y no verbal acorde con las características de los participantes.
- 3 . Facilita el proceso de aprendizaje del grupo:
- \* De manera permanente durante las sesiones;
  - \* De acuerdo al objetivo del curso;
  - \* Conforme con los acuerdos establecidos en el encuadre, y;
  - \* De acuerdo con la dinámica de sus integrantes.
- 4 . Maneja los equipos y materiales de apoyo didáctico:
- \* Conforme a sus instrucciones de uso y recomendaciones didácticas.
- 5 . Realiza los ajustes pertinentes al Plan de Sesión:
- \* Conforme con los resultados de las evaluaciones aplicadas y la Guía de Instrucción.
- 6 . Facilita la realización de la síntesis de los contenidos temáticos desarrollados:
- \* Al final de la sesión, y;
  - \* Considerando los logros y lo que falta por cubrir.
- 7 . Comunica a los participantes su avance:
- \* De acuerdo a los resultados obtenidos en sus evaluaciones;
  - \* Con relación a los objetivos de aprendizaje, y;
  - \* Proporcionando orientación para el logro de los objetivos no alcanzados.
- 8 . Conduce al grupo para la formulación de compromisos de aplicación del aprendizaje:
- \* Conforme con los objetivos generales y específicos;
  - \* Incluyendo acciones concretas;
  - \* Especificando la forma de medirlos, e;
  - \* Indicando su fecha de cumplimiento.
- 9 . Sugiere al grupo cursos de capacitación de mayor alcance:
- \* De acuerdo con los intereses de los participantes, e;
  - \* Informando la manera de acceder a ellos.
- 10 . Realiza el cierre del curso con la participación del grupo:
- \* Incluyendo el resumen general, e;

\* Indicando el logro de expectativas y objetivos.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1 . Técnicas grupales <ul style="list-style-type: none"><li>• Expositiva</li><li>• Diálogo / Discusión</li><li>• Demostración / Ejecución</li><li>• Ejercicios vivenciales</li></ul>	Comprensión
2 . Motivación	Comprensión
3 . Dinámica de grupos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Tipos de grupos</li><li>• Roles de los participantes</li></ul>	Conocimiento
4 . Principios de educación de adultos	Conocimiento
5 . Dominios de aprendizaje	Conocimiento

ACTITUDES / HÁBITOS / VALORES:

- |                |  |
|----------------|--|
| 1 . Amabilidad | La manera en que mantiene contacto visual con los participantes mientras intervienen, así como la modulación de su tono de voz cuando se dirige a ellos. |
|----------------|--|

**GLOSARIO:**

- |  |   |
|--|---|
| 1 . Equipos de apoyo didáctico:                        | Se refiere a cualquier aparato y / o instrumento que facilita el proceso de enseñanza aprendizaje. Ejemplo: cañón; equipo de cómputo; proyector de acetatos; equipo de laboratorio; etc.                                    |
| 2 . Facilitación del proceso de aprendizaje del grupo: | Contempla la aplicación de técnicas grupales y / o actividades de motivación y / o manejo de grupo conforme al comportamiento de sus integrantes.   |
| 3 . Contrato de aprendizaje:                           | Se refiere al compromiso que asumen los participantes para el logro de los objetivos del curso.   |
| 4 . Dominios de aprendizaje:                           | Clasificación de diversas conductas del individuo que permiten identificar la organización y jerarquización de los procesos para la adquisición del conocimiento, y refieren a las áreas cognitiva, psicomotriz y afectiva. |

Referencia Código: Título:  
3 de 3 E0003 Evaluar cursos de capacitación

**Criterios de Evaluación:**

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:



### DESEMPEÑOS

- 1 . Informa a los participantes sobre la forma en que se evaluará su aprendizaje:
  - \* Durante el encuadre;
  - \* Especificando el momento;
  - \* Indicando los criterios que se aplicarán, y;
  - \* Especificando los instrumentos a utilizar.
- 2 . Aplica las evaluaciones diagnóstica, intermedia y final del aprendizaje:
  - \* De acuerdo a sus instrucciones, y;
  - \* Con base en los objetivos y criterios de evaluación establecidos para el curso.
- 3 . Aplica el instrumento para evaluar la satisfacción sobre el curso:
  - \* Al final del mismo, y;
  - \* De acuerdo a sus instrucciones.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

### PRODUCTOS

- 1 . Los resultados de las evaluaciones analizados:
  - \* Especifican los avances logrados con relación a los resultados de aprendizaje planeados, e;
  - \* Indican las desviaciones presentadas.
- 2 . El informe final del curso elaborado:
  - \* Incluye el punto de vista del instructor acerca del proceso y del grupo;
  - \* Especifica el nivel de cumplimiento de los objetivos y de las expectativas;
  - \* Incluye las contingencias;
  - \* Indica las mejores prácticas;
  - \* Contiene el resumen de las recomendaciones de los participantes para la mejora del curso;
  - \* Incluye el resultado de las evaluaciones;
  - \* Contiene el registro de asistencia, y;
  - \* Atiende los requerimientos del cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Edit. Trillas, México, 2004.
- Carlos Augusto Audirac Camarena, "ABC Del Desarrollo Organizacional", Edit. Trillas, México, 2000.
- Douglas C. Basil, Curtis W. Cook, "Administración del Cambio", Edit. Diana, México, 1979.
- Eduardo Amoros, "Comportamiento Humano en las Organizaciones del Norte del Perú", Edición electrónica gratuita.
- Eduardo Amorós, "Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo De Ventajas Competitivas", Edit. EUMED, España, 2006.
- French Wendell I. "Desarrollo organizacional. Transformación y Administración Efectiva del cambio". McGraw-Hill, México, 2007.
- Gordon I. Lippitt, "El Cambio en las Organizaciones Empresariales", Edit. Desclée de Brouwer, España, 1989.
- Granados Espinoza Jaime A., "Capacitación y desarrollo de Personal", Edit. Trillas, México, 2007.
- Hernández y Rodríguez Sergio, "Introducción a la Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia", Edit. McGraw-Hill, México, 2006.
- Hernández y Rodríguez Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico practico", Edit. McGraw-Hill, México, 1994.
- Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos", Edit. McGraw-Hill, California, 1995.
- Idalberto Chiavenato, "Comportamiento Organizacional. La Dinamica del Exito en las Organizaciones", Edit. McGraw-Hill, México, 2009.
- Keith Davis, John Newstrom, "Comportamiento Humano en el Trabajo", Edit. McGraw-Hill, México 1991.
- Land, George; Jarman, Beth. "Más allá del cambio: dominando el futuro, hoy", Edit. Granica, Buenos Aires, 2001.
- Lee Grosman, "El Agente del Cambio", Edit. Técnica, México, 1975.
- Mendoza Núñez Alejandro, "Manual de Detección de Necesidades de Capacitación", Edit. Trillas, México, 1982.
- Pierre Collette, Gilla Delisle, "La Planificación del Cambio: Estrategias de Adaptación para las Organizaciones", Edit. Trillas, México, 1998.
- Pinto Villatoro Roberto, "Proceso de capacitación", Edit. Diana, México, 1992.

Rafael Guizar Montúfer, "Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones", Edit. McGraw-Hill, México 1998.

Reyes Ponce Agustín, "Administración de empresas", Edit. Limusa, México, 1981.

Reza Torisino, Jesús Carlos, "Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones". Edit. Panorama, México, 2007.

Richard Beckhard, "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos" Edit. Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.

Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez Buendía Patricia, "Psicología del mexicano en el trabajo", Edit. McGraw-Hill, México, 2003.

Sherman Arthur, "Administración de Recursos Humanos", Edit. International Thomson, 1998

Stephen Robbins, "Comportamiento Organizacional", Edit. Pearson, México, 1999

## MESOGRAFIA

<http://benmp82.galeon.com/funsis.htm>

[http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso\\_administrativo\\_capacitacion/p6.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso_administrativo_capacitacion/p6.htm)

<http://constitucion.gob.mx/>

<http://es.scribd.com/doc/20930048/9%C2%BA-PSICOLOGIA-ORGANIZACIONAL-Lecturas>

<http://es.scribd.com/doc/37268495/Conceptos-Afines-a-La-Capacitacion>

<http://html.rincondelvago.com/caracteristicas-yclasificacion-de-la-empresa.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Antecedentes-Historicos-De-La-Capacitaci%c3%b3n-En/142293.html>

<http://www.conocer.gob.mx/seccionesExtras/reconocer/pdf/EC0048.pdf>

<http://www.conocer.gob.mx/seccionesExtras/reconocer/pdf/EC0049.pdf>

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revlads/cont/5/art/art9.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboralorganizaciones2.shtml>

<http://www.slideshare.net/maurobcr/manejo-del-cambio>

<http://www.uctemuco.cl/docencia/pioneros/docs/apoyo/Capacitacion%20en%20estrategias%20y%20tecnicas%20didacticas.pdf>