



Ciudad Obregón, Sonora, a 24 de Septiembre de 2012.

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe Nataly Quiñónez Llanes, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada "Programa de capacitación para desarrollar la habilidad de coach general, como estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales", en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciado en Administración en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.



Nataly Quiñónez Llanes



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA
DESARROLLAR LA HABILIDAD DE COACH
GERENCIAL COMO ESTRATEGIA PARA ALCANZAR
LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

NATALY QUIÑONEZ LLANES

Ciudad, Sonora;

Octubre del 2012.

DEDICATORIA

A Dios:

Quien me ha dado la vida, fe y fortaleza de haberme dejado alcanzar mis metas y sobre todo la culminación de este trabajo.

A mi padre:

A pesar de que no está físicamente conmigo, se que está bendiciéndome y apoyándome desde donde quiera que este.

A mi madre:

Quien aparte de su cariño, ha depositado en mí su confianza y apoyo para el logro de mis metas. Gracias por los valores que me ha inculcado los cuales me han guiado para lograr mis objetivos en la vida.

A mi hermano Carlos:

Por ser mi inspiración, buen padre, hijo y hermano, gracias por guiarme y motivarme a terminar mi carrera.

A mis hermanas: Eva, Sonia, Mónica y Haydee. Gracias por ser unas excelentes hermanas, amigas y confidentes, Por brindarme apoyo y alegría en mi vida.

A mi novio Mario:

Por ser una excelente persona, por estar conmigo en las buenas y malas, te agradezco brindarme tu amor y confianza sabes que no te defraudaré.

A mis amigos:

Lili, Yari, Elaine, Paty, Lupita, Adilene, Susan, Isahi, Eduardo, Abimael. Gracias por estar siempre allí, apoyándome y demostrándome su amistad incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A la Institución:

Al Instituto Tecnológico de Sonora, por formarme como profesionista y darme las herramientas necesarias para trascender en el ámbito laboral.

A mi asesora:

Mtra. Marlene Judith Peimbert Romero, por apoyarme en el asesoramiento de mi trabajo de titulación, así como el tiempo, conocimiento y dedicación, Muchas Gracias.

A mis maestros:

Por compartir conmigo sus conocimientos a lo largo de mi carrera, por su comprensión, apoyo y por haber invertido en mi formación profesional.

A mis compañeros:

Gracias por haber compartido ideas, experiencias y anécdotas que se dieron durante el periodo escolar.

Al Ing. Ramón Rosas:

Por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias de vida. Gracias por apoyarme en todo momento y darme esos tips para ser una persona decidida y persistente.

RESUMEN

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de personal directivo altamente comprometido, con participación en las tareas orientadas a la productividad y efectividad. Es por ello que las empresas buscan herramientas que puedan utilizar para mejorar el desempeño de sus gerentes, tal es el caso del presente trabajo el cual consiste en el desarrollo de un programa de capacitación para el coach directivo para la empresa Morsa Grupo Automotriz S.A. de C.V., sucursal ubicada en Ciudad Obregón Sonora; dicho trabajo está orientado a mejorar las áreas de oportunidad encontradas en la aplicación de una consultoría.

El presente trabajo está conformado por cinco capítulos, el primero es de carácter introductorio, donde se identifican los antecedentes, mencionando los orígenes del *coaching* y la medida en que se ha venido desarrollando con el paso de los años; posteriormente se muestra el planteamiento del problema, mismo que permite hacer mención de que en el ámbito empresarial se requieren de nuevos procesos y herramientas que ayuden al mejoramiento continuo. Del mismo modo, se planteó el objetivo del trabajo consistente en elaborar un programa de capacitación para el desarrollo del coach directivo como estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por lo antes expuesto, el propósito de esta investigación es desarrollar el potencial de sus gerentes, a través de una herramienta que ayude al personal directivo a desarrollar habilidades que contribuyan en la mejora de la empresa. Para ello, se realizó una investigación bibliográfica con la intención de sustentar el proyecto a desarrollar, dicha información contiene temas principales como lo son: la administración, capacitación, liderazgo, equipos de trabajo, etc.

Igualmente se detalla el proceso de elaboración del programa de capacitación, donde muestran cada uno de los pasos a seguir, así como los materiales utilizados para el desarrollo de la investigación.

Así mismo, se muestran las conclusiones y recomendaciones describiendo si en realidad se logró el objetivo planteado a la pregunta realizada en el planteamiento del problema.

Por último, se puede concluir que el presente trabajo de investigación es una herramienta que puede fortalecer el conocimiento de todo el personal directivo, con el propósito de que se utilicen como apoyo para el desarrollo directivo y fortalecimiento en la toma de decisiones.

ÍNDICE

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Resumen	iii
Índice	iv
CAPÍTULO I	9
1.1 Antecedentes	9
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Justificación	11
1.4 Objetivo	12
CAPÍTULO II	13
2.1 Administración general	13
2.1.1 Importancia	14
2.1.2 Proceso administrativo	15
2.1.3 Elementos	15
2.2 Administración de Recursos Humanos	16
2.2.1 Importancia	17
2.2.2 Funciones	17
2.3 Capacitación	18
2.3.1 Concepto	18
2.3.2 Antecedentes de la capacitación	19
2.3.3 Importancia	21
2.3.4 Beneficios de la capacitación	22
2.3.5 Marco legal de la capacitación	23
2.3.6 Proceso administrativo de la capacitación	34

2.3.7 Diagnostico de necesidades de la capacitación (DNC).....	36
2.3.8 Norma Conocer.....	39
2.3.9 Programa de capacitación.....	40
2.4 Equipos de trabajo.....	41
2.4.1 Concepto.....	41
2.4.2 Características de los equipos de trabajo.....	42
2.4.3 Tipos de equipos de trabajo.....	42
2.5 Comunicación.....	43
2.5.1 Concepto:.....	43
2.5.2 Objetivo de la comunicación.....	44
2.5.3 Proceso de la comunicación.....	44
2.5.4 Requisitos de la comunicación efectiva.....	46
2.6 Motivación.....	47
2.6.1 Concepto.....	47
2.6.2 Teorías de la motivación.....	48
2.7 Toma de decisiones.....	51
2.7.1 Concepto.....	51
2.7.2 Importancia.....	51
2.8 Liderazgo.....	52
2.8.1 Concepto.....	52
2.8.2 Componentes del liderazgo.....	53
2.8.3 Estilos de liderazgo.....	53
2.8.4 Teoría X y Teoría Y.....	55
2.9 Asertividad.....	56
2.9.1 Concepto.....	56
2.9.2 Importancia.....	57
CÁPITULO III	58
3.1 Sujeto.....	58
3.2 Materiales.....	59
3.3 Procedimiento.....	59
CAPITULO IV	61
4.1. Resultado.....	61
4.2. Discusión.....	79
CAPÍTULO V	80
5.1 Conclusiones.....	80
5.2 Recomendaciones.....	81
BIBLIOGRAFÍAS.....	82

Apéndice No. 1.....	86
Apéndice No. 2.....	89
Apéndice No. 3.....	93

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se muestran los antecedentes del trabajo a realizar, así como el planteamiento del problema, justificación y por último el objetivo del mismo.

1.1 Antecedentes.

El *coaching* como práctica deportiva llamó la atención en el ámbito empresarial al observar como los “coaches” deportivos o directores técnicos como en castellano se les conocen, dirigen a sus equipos día tras días hacia victorias, mediante el establecimiento de normas de disciplina, responsabilidades, y sentido del compromiso al seleccionar su personal. Salazar y Molano, (2000).

Sin embargo el *coaching* como concepto y práctica se remonta a mucho tiempo atrás. De acuerdo con Alcaide (2003) el *coaching* tiene sus orígenes en la antigua Grecia. Se basa en el mismo método que socrates utilizaba para instruir en sus discípulos, la mayéutica. Este método consiste más que en enseñar, en aprender.

A lo largo de la historia de las organizaciones, el funcionamiento y la dinámica de éstas han estado por mucho tiempo enfocados en aspectos tradicionales tales como estructura, procesos y controles dejando en último lugar las relaciones interpersonales y el comportamiento organizacional.

En los últimos años, el *coaching* ha experimentado un importante crecimiento como herramienta a tener en cuenta por los empresarios y profesionales para conseguir mejorar los resultados de sus negocios y hacer más eficiente la dirección de sus equipos.

Hoy día son muchas las pequeñas y medianas empresas que se animan a contar con un profesional especializado en entrenar a directivos y empresarios con el objetivo de orientar su actividad de negocio o buscar una formación específica que pueda resultar positiva para obtener mejores resultados ya sean financieros, comerciales, organizativos o relacionados con la propia estructura empresarial.

Es por ello la importancia y beneficios que esta herramienta otorga, con la finalidad de que la empresa Morsa Grupo Automotriz S.A de C.V vaya en dirección hacia el logro de sus metas.

1.2 Planteamiento del problema.

Toda empresa, en diferentes partes del mundo se enfrentan frecuentemente a cambios sustanciales y significativos los cuales contribuyen al desarrollo de la civilización y por consiguiente a la mejora continua para alcanzar los objetivos de su organización.

Desde hace muchos años, las empresas se han visto en la necesidad de enfocarse a nuevos procesos de administración, esto por la fuerte competencia del mercado. Anteriormente algunos empresarios consideraban que el trabajo eficiente de los empleados se dirigía a un mejor progreso mediante el desarrollo empírico de sus actividades y así podrían alcanzar sus metas. De igual forma se tienen antecedentes de que en el área de la administración se recurría a la violencia y al maltrato de los empleados, quienes eran obligados y amenazados, dirigidos y controlados con castigos para que cumplieran sus actividades laborales con lo cual únicamente se obtenía como resultado un bajo rendimiento en la fuerza de trabajo, repercutiendo en el desempeño de sus actividades a causa de la mala aplicación del control, que los propios gerentes ejercían sobre

ellos aunado a la falta de incentivos. En la actualidad ya no funciona lo que se conoce como administración tradicional donde solo se consideraba el bienestar de la empresa.

Hoy en día, en el ámbito empresarial moderno se requieren, y se exigen nuevos procesos, estrategias, planes, políticas, tácticas y herramientas que en su conjunto coadyuven al mejoramiento continuo del empleado, los objetivos de la organización, y por consiguiente en el incremento de las utilidades de la empresa. Por lo antes expuesto, surge la necesidad de dar respuesta al siguiente planteamiento:

¿Qué herramienta administrativa debe utilizarse para que el personal directivo de una empresa desarrolle la habilidad de coach gerencial de tal forma que su aplicación impacte en los objetivos de la organización?

1.3 Justificación.

Así como los buenos gerentes no siempre son buenos líderes, los buenos líderes no siempre son buenos coaches. Los mejores líderes en las organizaciones de hoy integran las bases fundamentales del liderazgo y el *coaching*. Ellos construyen un equipo ganador para ser apoyados en las áreas donde son débiles. Los talentos para ser un líder no son los mismos que los de un coach. A veces, es común ver a un gran líder sin seguidores. Su inhabilidad para comunicar e inspirar a aquellos subordinados a él desemboca en una parálisis organizacional, en la que ni la organización ni los individuos se mueven hacia adelante. Por lo que un buen coach es capaz de ver las emociones de las personas como datos, y lidiar con ellos sin juzgar al individuo.

Las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son: por un lado, aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo, y por el otro, dar una retroalimentación honesta. Dada la dificultad de

estas dos habilidades, no es sorprendente que los líderes ejecutivos de hoy estén buscando a coaches que les ayuden a desarrollar esos talentos.

La complejidad del ambiente organizacional genera cantidades de actitudes y comportamientos que parecieran circunscritos sólo al ámbito del trabajo. No obstante, el ser humano, en sus diferentes roles, no se despoja totalmente de la gran cantidad de elementos que le conforman, para actuar sólo en un escenario específico.

Es por lo anterior que cobra importancia la asesoría y orientación tanto individualmente como en forma colectiva, en cuanto a la comprensión de la incidencia de la actuación personal en el grupo de trabajo, la intrincada red que se teje y el impacto de todo ello en la organización.

1.4 Objetivo.

Elaborar un programa de capacitación para el desarrollo del coach directivo, como estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expondrá de manera específica los diversos temas que respaldan la investigación, brindando una visión más amplia para el desarrollo de este programa, así mismo, se refuerzan bibliográficamente los aspectos necesarios para la mejor comprensión de los conceptos a desarrollar.

2.1 Administración general.

En toda organización para lograr buenos resultados es necesario llevar a cabo una adecuada administración, de esta forma su buen funcionamiento logrará darle un buen uso a los recursos.

La administración como proceso según Benavides (2004), constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas. Acciones que quienes son responsables de ejercer la administración en una empresa debe llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la misma.

Para el autor Chiavenato (2001), la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por lo tanto administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de

los recursos organizacionales para determinar determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

Dubrin (2000), considera que la palabra administración significa el proceso de usar los recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización, e integración del personal, del liderazgo y del control.

De acuerdo con los autores antes mencionados la administración es el proceso que constituye una serie de actividades y acciones para lograr los objetivos organizacionales.

2.1.1 Importancia.

Diferentes estudios de la administración han explicado la importancia que ésta tiene, tal es el caso de Koontz y Weihrich (2002), que una de las actividades humanas más importantes es la administración, considera que desde que la gente empezó a formar grupos para lograr objetivos inalcanzables individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme a la sociedad ha dependido, cada vez más, del esfuerzo grupal, y conforme muchos grupos organizados han crecido, la labor de los administradores ha adquirido mayor importancia.

Gitman y Mc.Daniel (2001), consideran que la administración tiene una naturaleza dinámica, evoluciona para satisfacer las necesidades y superar las limitaciones dentro y fuera de la empresa. En un mercado global, donde los cambios son cada vez más rápidos, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son fundamentales para la administración.

De acuerdo con los autores antes mencionados la importancia de la administración ha sido esencial para lograr objetivos, satisfacer necesidades y superar las limitaciones dentro y fuera de la empresa.

2.1.2 Proceso administrativo.

El proceso administrativo según Hernández (2008) es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc.

Por lo anterior, el proceso administrativo da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

2.1.3 Elementos:

- **Planeación.** Es la proyección impresa de la acción, toma en cuenta información del pasado de la empresa, y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado.
- **Organización.** Es la acción administrativa técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos.
- **Integración.** Es la acción de involucramiento de los recursos humanos de la empresa organización a sus objetivos, misión, visión, y valores para obtener su plena identidad con la organización.

- **Dirección.** Es la acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño.
- **Control.** Es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores i estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente.

2.2 Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente, del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Para los autores Sherman y Bohlander (2000), las organizaciones con éxito tienden especialmente a reunir diversos tipos de personas para alcanzar un objetivo en común. Esta es la esencia de la administración de recursos humanos.

Según, Rodríguez (2007), define la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

2.2.1 Importancia.

Diferentes autores estudios de la administración han explicado la importancia que ésta tiene, tal es el caso de Werther y Davis (2008), mencionan que las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar mayores resultados.

Para Rodríguez (2007), cuanto mejor funcionen nuestras organizaciones, más fácilmente podrá afrontar nuestra sociedad los desafíos y las oportunidades de un mundo en permanente cambio.

2.2.2 Funciones.

Puchol (2007), menciona que el departamento de recursos humanos consta de seis funciones:

1. **Función de empleo.** Tiene como objetivo el proporcionar a la organización, en todo momento, el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica.
2. **Función de administración de personal.** Se refiere al manejo burocrático, al (papeleo), en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa a una organización hasta que cesa de prestar sus servicios en ella, se originan una gran cantidad de estos trámites administrativos.

3. **Función de compensación.** Trata de conseguir el establecimiento de una estructura de salarios que idealmente debe cumplir el triple objetivo de ser internamente equitativa, extremadamente competitiva y motivadora.
4. **Función de dirección y desarrollo de recursos humanos.** Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades.
5. **Función de relaciones laborales.** Tiene que ver con el tratamiento del conflicto individual (trabajador disconforme con su retribución, sancionado o despedido; descontento por los más variados motivos) y el conflicto colectivo, que, a su vez, puede ser parcial (de una parte de trabajadores de la empresa) o total.
6. **Función de comunicación interna.** Podemos definir a estas como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.

Estas funciones, hacen posible que el departamento de recursos humanos lleve a cabo sus actividades de la mejor manera.

2.3 Capacitación.

2.3.1 Concepto.

La capacitación para el autor Rodríguez (2000) es un acto intencionado, de proporcionar los medios para hacer posible el “aprendizaje”. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo.

Alles (2000), entiende por capacitación a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades.

- Organizada
- Planificada
- Evaluable

2.3.2 Antecedentes de la capacitación.

Según el autor Grados (2009) menciona, que para determinar de qué manera se desarrollaron los primeros tipos de entrenamiento, basta detenerse en una etapa de la historia y precisar como trabajaban las personas en tiempos remotos, estos lo podemos observar en monumentos arquitectónicos que aun existen, tales como las pirámides de Egipto, las de Teotihuacán o las ruinas del Perú, entre otros.

Tales monumentos inferir para que su construcción se tuvo que haber movilizadado un gran contingente de personas con diferentes oficios, pues en las obras se incluyen trabajos de albañilería, carpintería, pintura, escultura y arquitectura.

Los talleres

En la antigüedad (año 2100 a. C.), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad.

Consecuentemente, el llegar a ser un maestro reconocido se tornó muy difícil.

Los gremios

Los gremios en si constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores, fueron creados para proteger sus intereses y en la actualidad los conocemos como sindicatos; dentro de ellos surgieron reglamentaciones como la limitación en el numero de aprendices y la

cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración.

Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

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

Escuelas industriales

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues paso de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza. En consecuencia, surge una nueva forma de entrenamiento presentada por las escuelas industriales, entre las que se encuentran Hoe y Cia.(1872), Westhinhouse (1888), General Electric International Harvester (1907).

Desde 1920 a la fecha la capacitación a sufrido una evolución continua, y el el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que de esta se derivan. Los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de éste elemento tan importante para todo ser humano.

Por otra parte Rodríguez, (2000) menciona que la función de la capacitación, se presenta como una fase intermedia en la evaluación de una sociedad agrícola tradicional, a una industrial.

En el periodo de civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada, para mantener una cantidad adecuada de artesanos.

Las leyes del código Hammurabi, hacían referencia a la petición para que los artesanos, ensnaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, logrado posteriormente organizarse en "Collegia" , con el propósito de mantener activas a las normas de sus artes y oficios.

La "revolución industrial" que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII, provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Sus características especiales: "el paso de la capacidad y la energías humanas del hombre a la maquina", provocó profundas consecuencias para la administración.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fabricas o regiones, donde se concreta la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. Asimismo, la división del trabajo entre las ramas de producción y otras, pone en contacto a los diferentes oficios.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de la capacitación. La grande y muy grande empresas dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación.

Posteriormente aparecen los lineamientos normativos. Las Leyes Mexicanas están consignadas a nuestra Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, constituyendo una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

2.3.3 Importancia.

Diferentes estudios han explicado la importancia de la capacitación, tal es el caso de Rodríguez (2000), menciona que la capacitación de personal, no se puede subestimar. Con frecuencia los directivos consideran un detalle que se favorece en tiempos de buena economía, pero rápidamente se produce o elimina cuando la

economía es mala. Esta visión a corto plazo, con frecuencia ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Para Alles (2000), define que su importancia consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

Por lo anterior, se puede concluir que la capacitación es de suma importancia, ya que permite mejorar el presente y ayuda a que el personal se supere día a día.

2.3.4 Beneficios de la capacitación.

Es evidente que la capacitación puede tener una importancia durante toda la carrera, ayudando a los aprendices a desarrollarse, para responsabilidades futuras.

Rodríguez (2000), menciona la capacitación ayuda a:

- a)** La organización. Conduciendo una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- b)** Al individuo. Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.

Por otra parte Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), hacen mención que la capacitación beneficia al trabajador ayudándolo a obtener las competencias que necesitarán en el futuro a fin de progresar en sus carreras.

De lo anterior se puede decir que la capacitación beneficia tanto al empleador como al trabajador, obteniendo satisfacción en el trabajo y beneficios en el cumplimiento de objetivos planteados.

2.3.5 Marco legal de la capacitación.

Según el autor Grados (2009), menciona que algunos antecedentes históricos-jurídicos hablan del interés que existían por la capacitación en el México antiguo; por ejemplo, en la época prehispánica se advierte una marcada preocupación, de parte de las autoridades, por la educación y preparación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes: el Tepochcalli y el Calmécac son una muestra de ello.

En la legislación colonial se encuentran ordenamientos como las “Ordenanzas de Minería” (1783), que nos hablan de la educación y enseñanza a la juventud destinada a las minas y en donde se trata a la educación como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; y la enseñanza, como el formar un individuo apto y hábil para el trabajo en las minas.

En 1873, se funda el Gran círculo de obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón. A fines del siglo XIX y principios del XX, se suceden en forma interrumpida movimientos que dan lugar a la creación de un disperso “derecho de trabajo”, que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. Así, los sistemas jurídicos enfocaron su doctrina al logro de una mayor justicia y equilibrio entre los factores de la producción.

Como puede observarse, los legisladores mexicanos siempre se han preocupado porque el Estado y el patrón proporcionen a sus trabajadores los medios indispensables para su necesaria superación intelectual y manual. Todo lo anterior se refleja significativamente en la constitución de 1917.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Con la finalidad de puntualizar el marco de la capacitación en México, citaremos algunos artículos de la constitución referente a éste.

Cabe señalar que estos artículos pueden ser objetos de reformas, por lo que es recomendable actualizarse consultando las fuentes de información oficiales.

Art. 30. La educación que imparte el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentara en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

I Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

II El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchara contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además:

- a) Será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, si no como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;
- b) Será nacional, en cuanto sin hostilidades ni exclusivismos atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra dependencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y
- c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporten a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

Art. 123. 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.

A.

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 los cuales deberán cumplir con dicha obligación.

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:

b) Empresas.

... 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 manera educativa, en los términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

B.

VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los comportamientos y aptitudes de los aspirantes.

El estado organizará escuelas de administración pública.

Ley Federal del Trabajo.

El 28 de abril de 1978 se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto de reformas de la Ley Federal de Trabajo por el cual se modifican varios artículos que quedan en los términos siguientes:

Art. 3. El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de

interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Art. 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. La indicación del que trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

Art. 153-A. Todo trabajador tiene 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 Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Art.153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convertir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del 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 Secretaria del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Art. 153-C. Las instrucciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Art. 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.

Art. 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A deberá impartirse al trabajo durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que

podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de ocupación que desempeñe, en cuyo caso supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Art. 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.

Art. 153-G. Durante el tiempo en el que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial, para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

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

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y además 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.

Art. 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, ingresadas 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 eso conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Art. 153-J. Las autoridades laborales cuidaran 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.

Art. 153-K. La secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para construir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de las tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán carácter de los 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 de las actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitaciones 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 los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos por tal efecto.

Art. 153-L. La Secretaria del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de asignación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Art. 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 a los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Art. 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión a 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 hayan 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.

Art. 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someterse 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 y 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.

Art. 153-P. El registro de que trata el artículo 135-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en las ramas industriales 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 pretenden 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 de los términos de este

artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

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

Art. 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 impartirán 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 al orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y el 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 publique en el Diario Oficial de la Federación.

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

Art. 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.

Art. 153-S. Cuando el patrón no dé el 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 994 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los casos, la

propia secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Art. 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que la propia Secretaría 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.

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

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

Art. 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará 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 ascensos, dentro del a empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles con relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador mediante examen que

practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cuál de ellas es apto.

Art. 153-W. Los certificado, 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 él.

Art. 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

Como se puede apreciar, al artículo 153 en sus apartados de la A a la X, hace mención clara y exhaustiva de los derechos y obligaciones de parte de las organizaciones y de los trabajadores, con lo cual nos proporcionan suficiente información referente a aspectos de capacitación.

Esto debe tenerse en cuenta para llevar a cabo una capacitación y adiestramiento adecuados e incrementar el desarrollo de los trabajadores.

Art. 180. Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:

IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley.

Art. 391. El contrato colectivo contendrá:

VII. Las clausulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que corresponda;

VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

Art. 412. El contrato-ley contendrá:

V. Las reglas conforme a las cuales se formularan los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate.

Art. 504. Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:

- I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y materiales de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste.

Art. 536. Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la intervención que señala el artículo tercero, capítulo VIII, y la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el capítulo IV de este título.

Art. 536. El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

El 5 de julio de 1978 se publicó en el Diario Oficial en Reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para adecuar su estructura administrativa al sentido y alcance de las reformas de la Ley Federal de Trabajo, en el cual se establece que en la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación, y Adiestramiento. Actualmente la encargada es la Dirección General de Capacitación y Productividad (Diario Oficial, 30 de diciembre de 1983).

Para concluir con lo anterior se puede decir que el marco legal de la capacitación es una forma que protege al trabajador, debido a que en el país la capacitación a los empleados es obligatoria, por ellos es necesario informarse sobre los anterior, cuando y como se puede y se debe de otorgar capacitación a los empleados.

2.3.6 Proceso administrativo de la capacitación.

Grados (2009), menciona que las expectativas que la capacitación creó a partir del ordenamiento constitucional que la elevó a rango de derecho social, activó un movimiento laboral en todas las empresas que, por una parte, han profesionalizado esta función y, por otra, han llegado a desvirtuarla y considerarla simplemente como sinónimos de cursos. Sin embargo, en su planteamiento conceptual dicho estudio consiste en la visualización de un proceso central de cuatro fases dentro de un contexto legal y ambiental (los demás sistemas que integran la empresa y el subsistema de recursos humanos).

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las que se detallan a continuación:

Planeación

En la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

Organización

Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al qué hacer, la organización instrumental él con qué hacerlo; en otras palabras, se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación.

- Estructuras y sistemas. Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad, y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa.
- Integración de personas. Como todas las funciones de la empresa, administrar la capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.

- Integración de recursos materiales. Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas y proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.
- Entrenamiento de instructores internos. La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los siguientes elementos:

- Materiales y apoyos de instrucción. Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.
- Contratación de servicios. Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, material de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.
- Coordinación de cursos. Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamiento de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

Evaluación y seguimiento.

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo proceso.

- Del sistema. La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los

instrumentos de diagnóstico de necesidades, hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.

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

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso.

Por otra parte Rodríguez (2000), menciona que el propósito de la capacitación es elevar la productividad de los individuos en su trabajo, influyendo sobre su comportamiento. La capacitación en sí es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje.

Para resumir los anteriores es importante llevar a cabo un proceso de administración, ya que permite elevar la productividad de los individuos y por consiguiente un mejor aprendizaje.

2.3.7 Diagnóstico de necesidades de la capacitación (DNC)

Grados (2009), menciona que en la DNC se identifican las áreas de ineficiencias susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta, cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

El diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.

- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- Determinar el potencial de recursos humanos.
- Determinar la situación en que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de los recursos humanos.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, adiestramiento o desarrollo.
- Definir y describir quienes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que van a llevarse a cabo.
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

Sus ventajas son:

- Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Prevé los cambios que se realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- Descubre los problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.
- Descubre problemas que tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales.

- Descubre situaciones que estén originando problemas financieros.
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- Establece criterios para administrar adecuadamente la promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y potencialidades, lo cual se conoce, en capacitación, como administrar las parrillas del reemplazo.
- Establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución, que sea aplicado los nuevos colaboradores, garantizando así su rápida integración al puesto y a las necesidades de productividad.
- Genera una actitud favorable en todo el personal y de la empresa hacia las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.

Por lo anterior, se puede concluir que en la DNC se identifican las áreas de ineficiencias susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en que orden se impartirán los cursos.

2.3.8 Norma Conocer



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

Código

CRCH0542.01

Título

Diseño e impartición de cursos de capacitación

I. Datos Generales de la Calificación

Propósito

Presentar los parámetros que permitan evaluar las competencias de un individuo en la función de capacitación, entendiendo por ello el diseño de cursos y sus instrumentos de evaluación; el diseño de material didáctico; la impartición de cursos; y la evaluación, tanto del aprendizaje como del proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitandos.

Nivel de Competencia: Cuatro

Justificación del Nivel Propuesto

Los candidatos a esta calificación desarrollan funciones de naturaleza muy diversa que requieren de creatividad, autonomía y responsabilidad, además de facilidad para tratar a los demás e influir en ellos.

Fecha de Aprobación	Fecha de Publicación	Tiempo en que deberá revisarse
24/04/2002	12/06/2002	2 (años) después de la fecha de publicación

Justificación

Se espera que con la certificación masiva de esta calificación surjan comentarios que permitan enriquecerla, analizando y aprovechando los comentarios recibidos del sector.

Área de Competencia

Servicios de fianza, gestión y soporte administrativo

Subárea de Competencia

Administración de personal

Tipo de Norma

Nacional

Cobertura

Personas que se dedican al diseño e impartición de cursos presenciales y grupales a nivel nacional.

Desarrollada por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos.

2.3.9 Programa de capacitación.

Rodríguez, (2000) menciona que un programa de capacitación tendrá éxito solo si se planea y se prepara adecuadamente, esta ayudará a:

- Lograr los máximos beneficios para los participantes.
- Darle al programa una mayor importancia y validez.
- Darle a los instructores encargados de la impartición del programa, más seguridad en los mismos.

Del mismo modo hace mención sobre los objetivos del programa de capacitación y dice que son las metas que se deben alcanzar, es decir, las expresiones claras de los propósitos. Se deben determinar los objetivos y tenerlos siempre presentes durante toda la planeación y la ejecución de las sesiones del programa. La determinación de objetivos debe ser clara, precisa, realista y mensurable. El contenido del programa de capacitación según Rodríguez (2000) es el siguiente:

Con base en dicha determinación:

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender.
- Se programan las actividades que profesor y alumno llevarán a cabo.
- Se toman en cuenta, todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
- Se establecen los medios y las técnicas que permiten evaluar el aprendizaje obtenido.

El programa de capacitación deberá plantear un enlace lógico, entre su objetivo general y específico, entre los objetivos específicos y el contenido de los cursos. De igual forma, debe establecer claramente procedimientos y técnicas de evaluación del aprendizaje.

El programa de capacitación debe cubrir tres aspectos básicos:

- a. Desarrollar las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa.

b. Capacitar y adiestrar al trabajador, en todas las actividades relacionadas con su puesto.

c. Capacitar y adiestrar al empleado para ascender en el nivel jerárquico y en su desarrollo individual.

Por otra parte Werther y Davis, (2000) afirman que el contenido del programa de capacitación se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje dista mucho del nivel óptimo.

La comparación anterior referente al programa de capacitación, es una forma de poder identificar claramente que es lo básico dentro del mismo programa debido a la coincidencia en distintos puntos de referencias, que afirman que la detección de necesidades, y su evaluación es la partida con la que un programa de capacitación debe empezar.

2.4 Equipos de trabajo

2.4.1 Concepto

Los equipos de trabajo son el conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales. Robbins (2004).

Para Hayes (2002), menciona que un equipo de trabajo consta de un número de individuos que trabajan juntos para lograr un objetivo común.

De acuerdo con los autores mencionados, los equipos de trabajo son un conjunto de personas cuyos esfuerzos logran resultados mayores que aquellos que trabajan individualmente.

2.4.2 Características de los equipos de trabajo

Hayes (2002), menciona que un trabajo en equipo se caracteriza por que se centran en la tarea que deben desempeñar y están compuestos por varias personas con conocimiento y aptitudes distintos pero complementarios, tienen alto potencial de contribución a la organización y fomentan la flexibilidad, la participación y la eficacia.

Para Benavides y otros (2004), definen que el equipo se integra por personas (por lo general en número pequeño) con habilidades suplementarias, quienes confían unas en las otras, y se han comprometido con un objetivo, metas y un enfoque común, para el cual se consideran a sí mismas mutuamente responsables. Un verdadero equipo se compromete a trabajar con éxito en conjunto, para lograr un desempeño elevado.

De acuerdo con los autores antes mencionados, cuando existe el compromiso de un equipo a trabajar exitosamente en conjunto, se produce como consecuencia lógica la sinergia esperada, además que existirá en la empresa una calidad de vida laboral positiva.

2.4.3 Tipos de equipos de trabajo

Robbins (2004), menciona que los equipos de trabajo se clasifican en tres tipos:

1. **Equipos de solución de problemas.** Son grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen unas horas a la semana para discutir formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.

2. **Equipos autodirigidos.** Son grupos de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores.

3. **Equipos interfuncionales.** Empleados el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas d trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

2.5 Comunicación

2.5.1 Concepto:

Diferentes estudios de la administración han explicado los conceptos de la comunicación en las empresas, tal es que caso de Benavides (2004), que define que la palabra comunicar proviene del latín *comunicare* (comunicarse), “poner en común”. La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es, pues compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es sólo emitir mensajes es, sobre todo, el acto de provocar respuestas.

Para el autor Galindo (2008), es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

De acuerdo con los diferentes autores se puede definir que la comunicación es un proceso donde su finalidad es la transmisión de ideas, pensamientos entre dos o más personas.

2.5.2 Objetivo de la comunicación

La comunicación para Chiavenato (2001), se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutua además de buenas relaciones humanas. La comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás.

Según (Benavides, 2004) la comunicación tiene como objeto suscitar una respuesta o conducta específica entre otros por parte de una persona o un grupo determinado. Es el proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etcétera.

2.5.3 Proceso de la comunicación

Diferentes estudios de la administración han explicado el proceso de la comunicación, tal es el caso de Chiavenato (2001), que menciona que el sistema de comunicación incluye, como mínimo, dos personas o dos grupos: el emisor (fuente) y el receptor (destino), es decir, quien envía la comunicación y quien la recibe. La fuente constituye el punto inicial, y el destino, el punto final de la comunicación. Entre ellos existen cuatro componentes más del proceso: el transmisor, el canal, el receptor y el ruido. Veamos los seis componentes del sistema de comunicación:

1. **Fuente.** Representa a la persona, cosa o proceso que emite o provee los mensajes por intermedio del sistema. El emisor crea una idea o escoge un hecho para comunicarlo, lo cual pasa a ser el contenido de la comunicación, es decir, el mensaje con determinado significado. El emisor organiza su idea o mensaje mediante una serie de símbolos, señales o códigos para comunicarlo a otra persona (destino).

2. **Transmisor.** Indica el medio, proceso o equipo (voz, teléfono, carta, etc.) que codifica y transporta el mensaje a través de algún canal hasta el receptor (destino) que debe recibirlo. En principio, todo transmisor es un codificador de mensaje.

3. **Canal.** Es el espacio intermedio entre el transmisor y el receptor, que generalmente constituyen dos puntos distantes.

4. **Receptor.** Proceso o equipo que capta y recibe el mensaje en el canal. En consecuencia, el receptor decodifica el mensaje para colocarlo a disposición del destinatario. En principio, todo receptor es un decodificador de mensajes.

5. **Destino.** Indica la persona, cosa o proceso a quien se destina el mensaje, en el extremo final del sistema de comunicación.

6. **Ruido.** Perturbación indeseable que tiende a distorsionar y alterar de manera imprevisible los mensajes transmitidos. El concepto del ruido incluye las perturbaciones internas presentes a lo largo de los diversos componentes del sistema, como el caso de perturbaciones en el transmisor (voz ronca o vocalización defectuosa, teléfono cruzado, carta ilegible, etc.) o en el receptor (sordera, dificultad de lectura, etc.) Por otra parte, la palabra interferencia sirve para detonar una perturbación externa al sistema, que influye negativamente en su funcionamiento (ambiente bullicioso, distorsiones, oscuridad, etc.) En un sistema de comunicación, toda fuente de errores o distorsiones está incluida en el concepto de ruido. Una información ambigua o que induce a error es una información que contiene ruido. Una de las maneras de reducir el ruido es la redundancia (repetición del mensaje), para garantizar la interpretación del mensaje. En todo sistema de comunicación siempre existe algún grado de ruido.

2.5.4 Requisitos de la comunicación efectiva

Para el autor Koontz y Weihrich (2007), la comunicación eficaz es responsabilidad de todos los miembros de la organización, administradores y no administradores, que trabajan por una meta en común. La eficacia de la comunicación se determina según los resultados que se persiguen. La guía siguiente ayuda a superar las barreras de la comunicación:

1. Los emisores de mensajes deben tener claro lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos en la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el resultado deseado.

2. La comunicación eficaz requiere que la codificación y decodificación se hagan con símbolos que sean familiares para el emisor y el receptor del mensaje. Así, el administrador (y en particular el especialista del personal de apoyo) deben evitar la jerga técnica innecesaria, que es intangible tan sólo para los expertos del campo.

3. La planeación de la comunicación no debe hacerse aisladamente. Se deben consultar otras personas y se les debe motivar para que participen: para recolectar hechos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados.

4. Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que sea apropiado, se debe comunicar algo en que sea de valor para ellos, tanto en el corto plazo como en el futuro más distante.

5. Dicen que el tono hace la música. De la misma manera, en la comunicación el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y la forma en lo que se dice influyen en las reacciones del receptor.

6. Con demasiada frecuencia la información se transmite sin comunicación, ya que la comunicación se completa hasta que el receptor entiende el mensaje.

Nunca se sabe si entendió la comunicación hasta que el emisor obtiene retroalimentación.

7. La función de la comunicación es más que transmitir información. También se trata de emociones, que son muy importantes en las relaciones entre superiores, subordinados y colegas de una organización.

8. La comunicación eficaz es responsabilidad no solo del emisor, sino también del receptor de la información. Así, la capacidad de escuchar es un aspecto que requiere comentarios adicionales.

2.6 Motivación.

2.6.1 Concepto.

Para Hellriegel, Slocum y Jackson (2009), la motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos.

Koontz (2008), define que la motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Menciona que los motivos humanos están basados en necesidades, ya sean sentidas consciente o inconscientemente. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, afiliación con otros, afecto, dar, logro y autoafirmación.

De acuerdo con los autores antes mencionados la motivación es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, puesto que aplica a todo tipo de impulsos, necesidades y anhelos.

2.6.2 Teorías de la motivación.

La teoría X y la teoría Y de MCGREGOR.

Koontz (2004) menciona que dos grupos de supuestos elaborados por McGregor y conocidos como teoría "X" y teoría "Y". la teoría X y la teoría son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de "bondad" o "maldad" de ninguna especie.

Supuestos de la teoría X.

Los supuestos "tradicionales", de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana son recogidos en la teoría X, en estos términos.

1. Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y, por encima de todo, ansían seguridad.

Supuestos de la teoría Y.

1. La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol en favor de los objetivos con los que se comprometen.

3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.

4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.

5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.

6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. Por lo que la teoría Y es optimista, dinámica y flexible.

Teoría de las jerarquías de las necesidades.

Una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyo que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

1. **Necesidades fisiológicas.** Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo, y sueño. Según

Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivaran a los individuos.

2. Necesidades de seguridad. Éstas son las necesidades para liberarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos, o el abrigo.

3. Necesidades de de asociación o aceptación. En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

4. Necesidades de estimación. De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimulación tanto propia como el de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

5. Necesidades de autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

La teoría de ERG de Alderfer.

La teoría ERG de Clayton Alderfer es semejante a la jerarquía de necesidades de Maslow, pero tiene solo tres categorías. Necesidades de existencia (como las necesidades básicas de Maslow), necesidades de relacionarse (sobre el trato satisfactorios con los demás) y necesidades de crecimiento (de desarrollo personal, creatividad, madurez y competencia) así, ERG son las iniciales de las tres categorías existencia, relación y crecimiento). Alderfer postula que uno está motivado por necesidades de varios tipos al mismo tiempo.

Teoría Motivacional de la Expectativa.

Otro enfoque, que para muchos llega más lejos en la explicación de lo que motiva a los individuos, es el representado por la teoría de la expectativa. Uno de los primeros en proponer y exponer esta teoría fue Víctor H. Vroom. Este sostuvo que la gente se sentirá motivada al realizar cosas al favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

2.7 Toma de decisiones.

2.7.1 Concepto.

Para Chiavenato (2001), la toma de decisiones es el núcleo de la responsabilidad administrativa. El administrador debe decidir constantemente que hacer, quién debe hacerlo, cuándo y dónde hacerlo.

Sea al establecer objetivos, asignar recursos, o resolver problemas que surgen sobre la marcha, el administrador debe sopesar los efectos de la decisión de hoy en las oportunidades de mañana. Decidir es optar o seleccionar, entre varias alternativas de cursos de acción, aquel que parezca más adecuado.

Según el autor Koontz y Weihrich (2008), se define como la selección de acción un proyecto de entre varias alternativas; se encuentra en el centro de la planeación.

2.7.2 Importancia

Diferentes estudios de la administración han explicado la importancia que ésta tiene, tal es el caso de Benavides(2004), menciona que la toma de decisiones implica necesariamente que tenemos varias alternativas para solucionar problemas o para aprovechar las oportunidades que se nos presentan. Éste es un momento crucial porque al determinar e implantar las estrategias se hacen realidad los planes fijados, y estos ocasionarán ventajas o desventajas competitivas. Existen muchos factores como tiempo, recursos, habilidades, preferencias, etc. Que hacen que las personas no tomen la mejor solución para el logro de sus objetivos y la resolución de problemas.

Koontz (2008) menciona que la toma de decisiones se consideró como parte importante de la planeación. De hecho, dada la preparación de una oportunidad y una meta, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación.

2.8 Liderazgo.

2.8.1 Concepto.

El liderazgo según Dubrin (2000), es la capacidad de influir sobre los demás con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Por lo tanto, consiste en inyectar energía, dirigir activar y persuadir a terceros.

El liderazgo involucra a decenas de procesos interpersonales: motivar, comunicar, entrenar y mostrar a los miembros de un grupo la forma en que pueden alcanzar sus metas.

El liderazgo es un componente tan importante del trabajo administrativo, que algunos consideran que la administración es alcanzar resultados por medio de las personas.

Para Chiavenato (2001), es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos de personas. La influencia puede presentarse de diversas maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento.

2.8.2 Componentes del liderazgo.

Para Koontz y Weihrich (2008), el primer componente del liderazgo es el poder. La naturaleza del poder y las diferencias entre el poder y la autoridad.

El segundo es una comprensión fundamental de las personas. Como en todas las prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas de motivación y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es ser capaces de aplicar este conocimiento a las personas y situaciones.

2.8.3 Estilos de liderazgo.

El autor Chiavenato (2001), menciona los diferentes estilos:

- **Liderazgo autoritario.** El líder es duro e impositivo. El comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustración, y, en especial agresividad, pero falta de espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad. Aunque en apariencia gustasen de las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. El

trabajo solo se realizaba cuando el líder estaba presente físicamente. Cuando éste salía o se ausentaba, las actividades se detenían y los grupos dejaban salir sus sentimientos reprimidos, llegando a la indisciplina y la agresividad.

- **Liderazgo liberal.** El líder deja que todos hagan su voluntad. Aunque la actividad de los grupos era intensa, la producción fue mediocre. Las tareas se desarrollaban sin tener un objetivo, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones orientadas más hacia motivos personales que hacia el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto por el líder.

- **Liderazgo democrático.** El líder es activo, consultivo y orientador. Se forman grupos amistosos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. Líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal, dentro de un clima de satisfacción.

Para Dubrin (2000), el estilo de liderazgo se trata del patrón típico de conducta que observa un líder con el propósito de influir sobre sus empleados para que se alcancen las metas de la organización.

Sus diferentes estilos son:

- **Estilo autocrático de liderazgo:** los líderes autocráticos se reservan la mayor parte de la autoridad. Toman decisiones con confianza y suponen que los miembros del grupo les obedecerán. Por lo general no se preocupan por la actitud que asuman los miembros del grupo ante la decisión. Se considera que estos líderes están orientados hacia las tareas por que otorgan importancia a la conclusión de las mismas. Los líderes autocráticos típicos les dicen a las

presiones que deben de hacer, son imperativos y sirven de modelo a los miembros del grupo.

- **Estilo participativo de liderazgo:** un líder participativo es aquel que comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo. Existen tres subtipos de líderes participativos muy relacionados entre sí. El consultivo, el consensual y el democrático. Los consultivos hablan con los subordinados antes de tomar una decisión. No obstante, se reservan la autoridad final para tomar las decisiones. Los consensuales estimulan los análisis en grupo sobre cualquier cuestión y, después, toman una decisión que refleja la opinión general (consenso) de los miembros. Todos los trabajadores involucrados en las consecuencias de una decisión tienen la oportunidad de aportar información. No se considera que una decisión sea definitiva sino hasta que todas las partes afectadas estén de acuerdo con ella. Los líderes democráticos otorgan autoridad final al grupo. Funcionan como recopiladores de opiniones y las someten a votación antes de tomar una decisión.

- **Estilo de rienda suelta:** el líder de rienda suelta deposita prácticamente toda la autoridad y el control en mano del grupo. El liderazgo se ejerce de manera indirecta, más que directa. La tarea que debe desempeñar el grupo se le presenta a sus miembros y se les da rienda suelta para que encuentran la mejor manera de desempeñarla. El líder no participa a menos que se le pida. Los subordinados tienen toda la libertad que quieran, siempre y cuando no infrinjan las políticas de la compañía. En pocas palabras, el líder de rienda suelta delega por completo la autoridad.

2.8.4 Teoría X y Teoría Y.

Los líderes autocráticos y participativos ven a las personas de manera diferente. Esta diferencia de percepciones es la base de la explicación del estilo de liderazgo, según la teoría X y la teoría Y, Douglas Mc Gregor investigó estas diferencias para ayudar a los investigadores a examinar de manera crítica sus

supuestos sobre los trabajadores. La teoría X y la teoría Y forman parte de los fundamentos del enfoque de las relaciones humanas para la administración.

Según al autor (Benavides, 2004) este enfoque señala que otro determinante del comportamiento del dirigente lo constituyen las expectativas que tiene del personal a su cargo.

McGregor ha postulado dos tipos generales de climas en la organización tradicional o de la teoría "X", la función de quien dirige está construida con la premisa de que los trabajadores son básicamente perezosos, irresponsables, centrados en sí mismos y desleales; esta posición requiere un supervisor directivo, estructurante, crítico y autocrático.

Las organizaciones de la teoría "Y", que McGregor favorece, se oponen diariamente a las organizaciones de la teoría "X". la teoría "Y" se basa en la premisa de que las actividades negativas del trabajador hacia la organización son resultado de la naturaleza represiva de las organizaciones tradicionales. Las prescripciones del papel del directivo de la teoría "Y" recalcan los procedimientos democráticos, la toma de decisiones participativa y el autocontrol.

2.9 Asertividad.

2.9.1 Concepto.

Para los autores Casares y Siliceo (2002), asertividad es el acto de defender a los propios derechos fundamentales sin violar los de los demás. Implica el ser yo mismo y procurar mis derechos, necesidades, decisiones, gustos e intereses, tomando en cuenta y siendo sensible a los de los demás.

Davidson (2000), define que en pocas palabras, como ser humano tiene el derecho fundamental a expresarse, siempre con ello no pisotee los derechos de los demás. También tiene el derecho a dar a conocer sus necesidades, es decir de sentirse satisfecho con sus decisiones.

2.9.2 Importancia.

Diferentes estudios de la administración, han explicado la importancia que ésta tiene, tal es el caso de Casares y Siliceo (2002), que implica responsabilidad de conocerse así mismo en su propia unicidad y el poder tomar las decisiones que vallan de acuerdo a las necesidades personales internas y externas de cada quien.

La habilidad de ser asertivo para el autor Robbins (2004) proporciona importantes beneficios. Incrementa el auto-respeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y seguridad en uno mismo. Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo de afirmar nuestros derechos personales.

Se puede decir que asertividad implica el ser uno mismo, el ser responsable y tomar decisiones de acuerdo a las necesidades, gustos e intereses, tomando en cuenta y siendo sensible a los de los demás.

CÁPITULO III MÉTODO

El presente apartado hace referencia al procedimiento que conlleva realizar un programa de capacitación, desglosado por distintas etapas que lo conforman como lo son: el sujeto, donde se detalla la población contribuyente a la investigación; los materiales utilizados como herramientas de apoyo para desarrollar la investigación y finalmente se especifica el procedimiento llevado a cabo, en el cual se describen los pasos a seguir para elaborar el Programa de curso.

3.1 Sujeto

El presente trabajo se desarrollo en la empresa Morsa Grupo Automotriz S.A de C.V en Cd. Obregón Sonora, Sucursal que se encuentra ubicada en calle No Reelección #1318 esquina con Álvaro Obregón de esta ciudad, donde se obtuvo la información requerida tanto del gerente de sucursal, como del encargado de tienda. De igual forma, el personal de la aérea operativa de dicha organización, se conforma 4 empleados y 1 gerente de sucursal, por lo que los mismos son considerados en su totalidad como la población objetivo de la presente investigación.

3.2 Materiales

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, fue necesario aplicar ciertos instrumentos que ayudaron a obtener la información precisa para diagnosticar la factibilidad de llevar a cabo el programa de capacitación.

Primeramente se realizó una guía de observación (apéndice 1), conformado de 22 preguntas, con el fin de conocer de manera general las áreas de oportunidad que en ese momento se presentaban en la sucursal, para posteriormente aplicar dos cuestionarios a todos sus empleados, el primer cuestionario se encuentra conformados por un total de 22 preguntas (apéndice 2), y el segundo (apéndice 3), contiene 50 preguntas mismo que fue aplicado solamente al gerente de la sucursal; es importante mencionar que este último se formulo con preguntas de acuerdo a su puesto en la organización, con el fin de detectar las áreas de oportunidad en todos los niveles con los que cuenta la organización.

Finalmente, y una vez obtenidos los resultados se fijo una nueva reunión con el gerente de la sucursal para acordar la propuesta que afrontaría la problemática que arrojó el estudio.

3.3 Procedimiento.

El proyecto parte de la aplicación de un proceso de consultoría visto en la materia de prácticas II y III, mismo que permitió obtener el conocimiento necesario para su desarrollo, por lo que el proceso para elaborar el programa de capacitación se sustenta de la siguiente manera: primeramente se documentaron referencias bibliográficas con autores expertos en la materia, con el fin de identificar el proyecto en general a desarrollar y el cual debiera enfrentar la problemática detectada, concluyendo que los temas principales que se deberían investigar eran los referentes a Liderazgo y *Coaching* directivo.

El procedimiento para el desarrollo del programa de capacitación, partió primeramente en una necesidad lo cual fue diagnosticado mediante tres cuestionarios, el primero fue por medio de una guía de observación conformado por 22 preguntas con el fin de conocer de manera general las áreas de oportunidad que en ese momento se presentaban en la sucursal, para posteriormente aplicar dos cuestionarios a todos sus empleados, el primer cuestionario esta conformado por 22 preguntas y el segundo contiene 50 preguntas mismo que fue aplicado solamente al gerente de la sucursal.

Posteriormente, una vez identificada la problemática, se desarrolló el objetivo del programa de capacitación, su duración, día y hora, número de participantes, materiales de apoyo y equipo requerido y finalmente los temas a desarrollar en dicho programa.

Es importante mencionar, que para la elaboración de la temática, se debe realizar la carta descriptiva o guía de instrucción, misma que permite identificar las especificaciones de las actividades a realizar en dicho programa y el tiempo determinado para su aplicación en la empresa.

CAPITULO IV RESULTADO Y DISCUSIÓN

El presente capítulo, muestra el resultado de la propuesta de la investigación el cual consiste en el desarrollo del programa de capacitación, la guía de instrucción y las discusiones propias para su implementación.

4.1. Resultado

Con la finalidad de llevar a cabo el diseño del programa de capacitación, se llevo a cabo una investigación con los de diferentes autores reconocidos en la materia, mismo que fue el procedimiento lógico a seguir para elaborar dicho programa, así mismo, se utilizó la Norma CONOCER como una herramienta más en la elaboración de este tipo de programas, así como el conocimiento de asesores que apoyaron en cuanto al desarrollo y calidad del proyecto a entregar a la empresa en estudio.

Al haber dado una explicación del contenido del programa de capacitación y el proceso que se utilizó para su elaboración, se muestra el resultado antes mencionado que se realizó para la empresa “Morsa Grupo Automotriz”.

El presente programa consta de apartados, entre los que se encuentran; antecedentes de la empresa, la temática que se abordará, así como los materiales a utilizar y los costos de dicho programa.



FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

***“Programa de Capacitación para el Fortalecimiento de las habilidades
Directivas
Para la empresa Morsa Grupo Automotriz”***

Elaborado por: Nataly Quiñonez Llanes

Cd. Obregón, Sonora. Octubre 2012.

I. Introduccion.

Las empresas son cada vez más conscientes de que, para competir en la economía global, necesitan desarrollar el talento de su gente de modo sistemático y profesional. Por ello, en los últimos años es cada vez mayor la necesidad de personal directivo altamente comprometido, con participación en las tareas orientadas a la productividad y efectividad.

Este programa capacita a los directivos para desarrollar esta competencia directiva y desplegarla internamente en sus organizaciones, obteniendo así, un impacto sustancial en toda la organización.

Antecedentes:

Morsa Grupo Automotriz S.A. de C.V. Inicia sus operaciones en Culiacán Sinaloa, fundada por Alfonso Vázquez Dorantes.

En el año de 1984 tuvo lugar la expansión de MORSA. En ese año se crearon las filiales: Morsa Mayorista de Refacciones, en Ciudad Obregón, Sonora; Mayoreo Agromotriz del Noroeste, en Mérida Yucatán que posteriormente fue fusionada a Mayoreo Occidental Refaccionario, creándose la división Sureste de Grupo Morsa.

Con el correr de los años se fueron abriendo más centros de distribución en varias ciudades del país, como:

La Paz, Los Mochis, Villahermosa, Cancún, Mazatlán, Tepic, Guadalajara, Veracruz, Campeche, Durango, Hermosillo.

El centro de distribución de Cd. Obregón Sonora ha sido el impulsor de la apertura de los mostradores para venta al detalle y es hoy el responsable del manejo de más de 25 refaccionarias.

Grupo MORSA cuenta con una red de centros de distribución de acumuladores de la marca LTH y otras. Y además de dos unidades de negocio dedicados a la venta de partes para servicio pesado.

Justificación:

La complejidad del ambiente organizacional genera cantidades de actitudes y comportamientos que parecieran circunscritos sólo al ámbito del trabajo; no obstante, el ser humano, en sus diferentes roles, no se despoja totalmente de la gran cantidad de elementos que le conforman, para actuar sólo en un escenario específico.

Es por lo anterior que cobra importancia la asesoría y orientación tanto individualmente como en forma colectiva, en cuanto a la comprensión de la incidencia de la actuación personal en el grupo de trabajo, la intrincada red que se teje y el impacto de todo ello en la organización.

II. Objetivos**A) Objetivo general:**

Los participantes deberán tener los conocimientos o herramientas necesarias el cual permita mejorar el desempeño organizacional, con la finalidad de concientizarlos en la participación de tareas orientadas a la efectividad, calidad y óptimas relaciones interpersonales.

B) Objetivos específicos:

Fortalecer la estructura de trabajo a través de talleres de capacitación, lo cual les ayudará a organizar y planear sus actividades para lograr un buen desarrollo de su organización, de tal forma que sean capaces de obtener:

- ✓ Conocimientos y técnicas de planeación-programación.
- ✓ Metodologías para diagnóstico.
- ✓ Fortalecimiento de su trabajo mediante su organización.

III. Alcance:

El presente plan de capacitación es aplicable a los gerentes de sucursales donde cada uno tiene un área de trabajo que atender.

IV. Requerimientos para lograr eficientemente los objetivos planteados:

- ✓ Se utilizará el sistema de Benchmarking, donde cada participante expone sus experiencias, ideas y opiniones.
- ✓ Cada participante de conformidad con su ámbito de desempeño adaptará a su realidad los conocimientos y estrategias de implementación que les sean transmitidos durante el taller.

Para la realización del plan de capacitación es necesario contar con los siguientes recursos:

a). Recursos Humanos:

- ✓ **Participantes:** Gerentes directivos de Morsa Grupo Automotriz
- ✓ **Facilitadores y expositores:** especializados en la temática a abordar, así como en el manejo de técnicas de enseñanza-aprendizaje. Se Requiere la contratación de un despacho de consultoría externo, mismo que deberá demostrar la experiencia necesaria para impartir el curso de capacitación.

b). Recursos Materiales:

- ✓ Sala de Juntas para 9 personas, dispuesto en mesas de trabajo.
- ✓ Equipo de Cómputo.
- ✓ Cañón.
- ✓ Papelería (Material del participante, material del expositor, plumas, plumones).

c). Recursos Financieros:

Pago de honorarios:

Se requieren 20 hrs. de capacitación a cubrir en cuatro sesiones. (Importe máximo a cubrir por la empresa \$ 800.00 Hr./Cap. más IVA):

Total hrs. Capacitación	20.00 hrs
Costo por hr. Capacitación.	800.00 \$
Importe Total de Honorarios.	\$ 16,000.00 más IVA.

Pago de servicio de renta de salón y alimentación de personas:

Importe máximo a cubrir para pago de salón, renta de cañón y coffe break: \$ 4,800.00; presupuesto proporcionado por el departamento de recursos humanos.

V. Proceso de implantación de la capacitación / responsabilidades.

a). Organizadores:

- ✓ Programar con los instructores y participantes la fecha, horario y lugar de impartición de cada una de las sesiones que consta el programa, así como la logística del evento y firma de convenio de participación por parte de los colaboradores.
- ✓ Elaborar y enviar a los participantes la invitación al evento especificando los cursos a recibir.
- ✓ Verificar que los recursos materiales requeridos en cada sesión se encuentren en tiempo y forma.

- ✓ Realizar y entregar la lista de asistencia de cada sesión a los instructores correspondientes.
- ✓ Elaborar el expediente de capacitación de cada uno de los cursos.
- ✓ Elaborar del temario.
- ✓ Preparar la guía de instrucción sujeta a mejoras por parte de la empresa a la cual se contratará el servicio de instrucción.

b). Instructores:

- ✓ Verificar y/o sugerir modificaciones de calidad del temario.
- ✓ Preparar junto con el área de recursos Humanos de MORSA GRUPO AUTOMOTRIZ S.A. de C.V. la guía de instrucción sujeta a mejoras por parte de la empresa a la cual se contratará el servicio de instrucción.
- ✓ Elaborar el Material del participante.
- ✓ Ofrecer asesoría hasta la conclusión del proyecto.
- ✓ Elaborar la Cédula de evaluación al terminar el curso.

c). Colaboradores (de la empresa):

✓ **Desarrollo.**

Verificar que las instalaciones, el equipo y el mobiliario este en buenas condiciones, así como contar con el material necesario para la impartición del curso.

✓ **Evaluación.**

Aplicar la cédula de evaluación y retroalimentar a los asistentes sobre los avances logrados en el curso.

✓ **Cierre y seguimiento.**

Dar por concluido cada uno de los cursos a medida que se vayan impartiendo, por lo que es de suma importancia dar un seguimiento a la aplicación de los conocimientos adquiridos para medir el impacto en el desempeño de las

actividades (Dar seguimiento y asesoría a cada una de las etapas para la elaboración de su propio plan de trabajo).

VI. Metodología del modelo de intervención.

El proceso de capacitación se realizará a través de un curso-taller presencial de 20 Hrs., en el cual a través del desarrollo de cada uno de los temas los participantes construirán su plan de trabajo en el desempeño de sus funciones.

La metodología de intervención consta de cuatro etapas:

- ✓ **Sensibilización.** Primera etapa del proceso de capacitación, aquí los participantes comprenderán la importancia del rol que jugarán durante el desarrollo del evento hasta la entrega final de su plan de trabajo.
- ✓ **Planeación.** Los participantes junto con su asesor técnico determinarán la estructura de su organización.
- ✓ **Ejecución.** En esta etapa los participantes analizarán los datos históricos de su función, tanto de forma práctica como teórica y desarrollarán de forma práctica los requerimientos que deberán cubrir durante el desarrollo de su nuevo plan de trabajo.
- ✓ **Evaluación y seguimiento.** Los participantes serán capaces de evaluar la pertinencia de gestión desde el punto de vista de las actividades que su estructura funcional les demande

En la medida que los criterios sean aplicados en ámbito de aplicación se podrá obtener la sustentabilidad de la misma, y como consecuencia, su permanencia en el tiempo, lo cual finalmente es lo que el programa demanda, lograr un liderazgo efectivo.

VII. Programa de capacitación.

Evento	Instructor	Duración	Costo Más IVA
Sesión 1. TRABAJO EN EQUIPO Y MOTIVACIÓN. (aplicación práctica) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Introducción al curso y bienvenida. ✓ Concepto de trabajo en equipo ✓ Características de trabajo en equipo ✓ Tipos de equipos de trabajo ✓ Concepto de Motivación ✓ Proceso de la motivación ✓ Teorías de la motivación 	ITSON	5 hrs.	4,000.00
Sesión 2. COMUNICACIÓN EFECTIVA Y LIDERAZGO. (aplicación práctica) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto de comunicación ✓ Objetivo de la comunicación ✓ Proceso de la comunicación ✓ Requisitos de la comunicación efectiva ✓ Concepto de liderazgo ✓ Componentes ✓ Estilos ✓ Teoría X y Teoría Y 	ITSON	5 hrs.	4,000.00
Sesión 3. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y ASERTIVIDAD. (aplicación práctica) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto ✓ Importancia ✓ Como tomar decisiones de manera asertiva 	ITSON	5 hrs.	4,000.00
Sesión 4. TOMA DE DECISIONES (aplicación práctica) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto ✓ Objetivo ✓ Proceso 	ITSON	5 hrs.	4,000.00
Total Hrs. Capacitación:		20 hrs.	16,000.00
Total Renta de Salón y Alimentación de personas:			4,800.00
Total:			20,800.00

GUÍA DE INSTRUCCIÓN (carta descriptiva)
SESIÓN 1

NOMBRE DEL CURSO	CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS			
OBJETIVO DEL CURSO	Capacitar a directivos con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la empresa para incrementar la satisfacción de los empleados dentro de la organización.			
TEMA:	Sesión 1. TRABAJO EN EQUIPO Y MOTIVACIÓN			
OBJETIVO DEL TEMA	Durante los primeros minutos del taller, los directivos de las sucursales de Morsa, con su participación dinámica, conocerán el objetivo del curso, beneficios, contenido, evaluación y duración del mismo, así como lo referente a la importancia del trabajo en equipo y motivación.			
TIEMPO DEL TEMA	5 hrs.			
COMPONENTES	ACTIVIDADES		MATERIAL A UTILIZAR	TIEMPO PARCIAL
	INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
1. BIENVENIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación y bienvenida del instructor. • Presentación de los participantes (Dinámica). • Definición de los beneficios del curso. • Formas de evaluación del curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta de acuerdo a lo establecido por el instructor. • Participación en las dinámicas de bienvenida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de instructor. • Manual de participante. 	15 Minutos

<p>2. PRESENTACIÓN DEL CONTENIDO DEL CURSO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar el temario del curso. • Intercambio de ideas de la presentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el intercambio de ideas sobre la presentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de instructor • Manual de participante • Cañón • Diapositivas • CPU 	<p>15 Minutos</p> <p>15 Minutos</p>
<p>3. TRABAJO EN EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto de trabajo en equipo ✓ Características de trabajo en equipo ✓ Tipos de equipos de trabajo <p>Aplicación práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de ejercicio para conocer su grado de confianza en el equipo de trabajo. ✓ Proyección de video acerca de equipos de trabajo donde se comentará el contenido de dicho video. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expone el tema "Equipos de Trabajo" con la ayuda de diapositivas y el programa power point. • Aplicará un ejercicio al participante donde conocerá su grado de confianza en el equipo de trabajo. • Proyectará un video acerca de equipos de trabajo donde se comentará dicho video. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el intercambio de ideas sobre la presentación. • Elaborar ejercicio para conocer su grado de confianza. • Comentar sobre video proyectado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio • Proyector • Diapositivas • Computadora • Sonido 	<p>2 hrs.</p>

4. RECESO	Receso	Receso	Receso	15 Minutos.
<p>5. MOTIVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto de Motivación ✓ Proceso de la motivación ✓ Teorías de la motivación <p>Aplicación práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de ejercicio para para identificar el proceso y las teorías motivacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expone el tema “Motivación” con la ayuda de diapositivas y el programa power point. • Aplicará un ejercicio al participante para identificar la importancia del proceso y las teorías motivacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el intercambio de ideas sobre la presentación. • Elaborar ejercicio de motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio • Proyector • Diapositivas 	2 hrs.

SESIÓN 2

NOMBRE DEL CURSO	CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS			
OBJETIVO DEL CURSO	Capacitar a directivos con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la empresa para incrementar la satisfacción de los empleados dentro de la organización.			
TEMA:	Sesión 2. COMUNICACIÓN EFECTIVA Y LIDERAZGO			
OBJETIVO DEL TEMA	Que los gerentes adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para eficientar la comunicación y adoptar un estilo de liderazgo adecuado para su organización.			
TIEMPO DEL TEMA	5 hrs.			
COMPONENTES	ACTIVIDADES		MATERIAL A UTILIZAR	TIEMPO PARCIAL
	INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
<p>1. COMUNICACIÓN EFECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto de comunicación ✓ Objetivo de la comunicación ✓ Proceso de la comunicación ✓ Requisitos de la comunicación efectiva <p>Aplicación práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de ejercicio para identificar el objetivo y el proceso de 	<ul style="list-style-type: none"> • Expone el tema “Comunicación efectiva” con la ayuda de diapositivas y el programa power point. ✓ Aplicará un ejercicio al participante para identificar el objetivo y proceso de la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el intercambio de ideas sobre la presentación. • Elaborar ejercicio de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cañón • Diapositivas • CPU • Ejercicio • Plumas 	2 hrs

la comunicación efectiva.	efectiva.			
2. RECESO	Receso	Receso	Receso	15 Minutos.
<p>3. LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto de liderazgo ✓ Componentes ✓ Estilos ✓ Teoría X y Teoría Y <p>Aplicación práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de ejercicio para identificar los conceptos, componentes y los estilos de liderazgo. ✓ Proyección de video acerca de liderazgo, donde se comentará el contenido de dicho video. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expone el tema “Liderazgo” con la ayuda de diapositivas. • Proyectara un video acerca de liderazgo y se comentaran los puntos más importantes de este. • Aplicará un ejercicio al participante para identificar los conceptos, componentes y los estilos de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el intercambio de ideas sobre la presentación. • Dar sus puntos de vista sobre el video proyectado. • Elaborar ejercicio de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio • Proyector • Diapositivas • Computadora • Sonido • Plumas 	2 hrs 45 min.

SESIÓN 3

NOMBRE DEL CURSO	CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS			
OBJETIVO DEL CURSO	Capacitar a directivos con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la empresa para incrementar la satisfacción de los empleados dentro de la organización.			
TEMA:	Sesión 3. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y ASERTIVIDAD.			
OBJETIVO DEL TEMA	Que los gerentes adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para administrar adecuadamente su tiempo.			
TIEMPO DEL TEMA	5 hrs.			
COMPONENTES	ACTIVIDADES		MATERIAL A UTILIZAR	TIEMPO PARCIAL
	INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
1 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y ASERTIVIDAD ✓ Concepto ✓ Importancia Aplicación práctica: ✓ Aplicación de ejercicio para identificar el concepto e importancia de administración del tiempo y asertividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Expone el tema “Administración del tiempo y Asertividad” con la ayuda de diapositivas. • Intercambio de ideas de la presentación. • Aplicará un ejercicio al participante para identificar el 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el intercambio de ideas sobre la presentación. • Elaborar ejercicio de Administración del tiempo y asertividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio • Diapositivas • Computadora • Plumas 	3 hrs.

	concepto e importancia de la administración del tiempo y asertividad.			
2. RECESO	Receso	Receso	Receso	15 Min.
1 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y ASERTIVIDAD ✓ Como tomar decisiones de manera asertiva	<ul style="list-style-type: none"> • Expone el tema “Administración del tiempo y Asertividad” con la ayuda de diapositivas. • Intercambio de ideas de la presentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el intercambio de ideas sobre la presentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Computadora 	1 hora 45 min

SESIÓN 4

NOMBRE DEL CURSO	CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS			
OBJETIVO DEL CURSO	Capacitar a directivos con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la empresa para incrementar la satisfacción de los empleados dentro de la organización.			
TEMA:	Sesión 4. TOMA DE DECISIONES			
OBJETIVO DEL TEMA	Que los gerentes adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para tomar decisiones de manera adecuada.			
TIEMPO DEL TEMA	5 hrs.			
COMPONENTES	ACTIVIDADES		MATERIAL A UTILIZAR	TIEMPO PARCIAL
	INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
1. TOMA DE DECISIONES ✓ Concepto ✓ Objetivo Aplicación práctica: ✓ Aplicación de ejercicio para identificar el concepto y objetivo de la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Expone el tema “Toma de decisiones” con la ayuda de diapositivas. • Intercambio de ideas de la presentación. Aplicará un ejercicio al participante para identificar el concepto y objetivo de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el intercambio de ideas sobre la presentación. • Elaborar ejercicio de toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio • Plumas • Computadora • Rotafolios • Plumones 	3 hrs.

	toma de decisiones.			
2. RECESO	Receso	Receso	Receso	15 Min.
1. TOMA DE DECISIONES ✓ Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Expone el tema "Toma de decisiones" con la ayuda de diapositivas. • Intercambio de ideas de la presentación e importancia del proceso de la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el intercambio de ideas sobre la presentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Diapositivas. 	1 hora 45 min

4.2. Discusión

De acuerdo con el autor Rodríguez (2000), el diseño del programa debe llevarse en función del objetivo de la capacitación, tomando en cuenta a quien se va a capacitar, aplicando los principios de aprendizaje de adultos; este concepto puede entenderse como la adquisición de nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento.

Así mismo Werther y Davis (2008), mencionan que los programas se diseñan de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje, por lo que se puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales.

Por lo antes expuesto independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Es importante mencionar que ambos autores señalan que dichos programas deben realizarse en función de los objetivos; sin embargo, Rodríguez (2000), refiere además la importancia de la aplicación de los principios de aprendizaje, y al mismo tiempo, Werther y Davis (2008), hacen referencia de la prioridad en la enseñanza de habilidades específicas, así como los conocimientos necesarios.

Finalmente, se concluye que el presente capítulo permitió redactar de una manera clara y sencilla el programa de capacitación creado para la empresa, así como también en proporcionar a los posibles capacitadores una propuesta de implementación, la cual les ayudará en el momento de llevar a cabo dicha capacitación y con la seguridad de que la misma cumplirá con la mayor eficiencia posible siguiendo la metodología propuesta.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se muestran las conclusiones que se obtuvieron, una vez analizados los resultados de la investigación realizada acerca del proceso de elaboración del programa de capacitación, así como, las recomendaciones que la empresa en estudio pudiera seguir.

5.1 Conclusiones.

A través de la investigación realizada a Morsa Grupo Automotriz, S.A. de C.V. se detectó que la empresa cuenta con áreas de oportunidad respecto al ejercicio del liderazgo que se lleva a cabo en dicha organización, toda vez que no existe un seguimiento formal a los equipos de trabajo, situación que limita su desempeño y bajo rendimiento laboral en la empresa.

Para mejorar los hallazgos detectados a la empresa, se elaboró un programa de capacitación, cumpliendo así con el objetivo planteado, esto, porque se ha comprobado que las empresas que adoptan un enfoque de *coaching* consiguen mejores resultados, además de que esta herramienta permitirá elevar el nivel de competitividad al mismo tiempo que le permitirá enfrentarse a los constantes cambios que surgen y que repercuten directamente a las organizaciones.

Por lo anterior, es de gran utilidad para las empresas la elaboración de un programa de capacitación, el cual se convierte en una herramienta indispensable y que permite planificar los esfuerzos del coach directivo, logrando así el alcance del objetivo planteado.

5.2 Recomendaciones.

Se recomienda a Morsa Grupo Automotriz, S.A. de C.V., la pronta implantación del programa de capacitación, siguiendo el procedimiento sugerido con el fin de asegurar los resultados esperados, así como darlo a conocer detalladamente al personal directivo, toda vez que representa una serie de beneficios para la empresa al eficientar el comportamiento organizacional y un mejor rendimiento en sus equipos de trabajo.

Es importante enfatizar que al llevar a cabo la implantación del programa de capacitación pueden surgir actividades no contempladas, por lo que de igual forma se sugiere llevar un registro de dicho programa a efecto de realizar la retroalimentación al mismo, lo que en su conjunto permitirá adaptarse a las necesidades de la empresa.

Este programa puede ser implantado a las diversas sucursales de la empresa con las respectivas adecuaciones, toda vez que las necesidades de sus directivos varían de una sucursal a otra y de acuerdo a la situación que vivan en el momento de la elaboración o renovación de programa de capacitación.

BIBLIOGRAFÍAS

Alcaide Hernandez Francisco. *Coaching* Directivo: Desarrollando el liderazgo, Editorial Ariel, Barcelona, 2003.

Alles Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Editorial: Granica, 1ra. Edición. Argentina, 2000

Benavides Pañeda Raymundo Javier, Beltrán Villareal Mario Alberto, Pérez Preciado Octavio Adolfo, Vergara Ochoa Arturo. Administración, 1era edición Editorial: Mc Graw Hill, México, 2004.

Casares David, Siliceo Aguilar Alfonso. Planeación de vida y carrera vitalidad personal y organización desarrollo humano y crisis de madurez. Asertividad y administración del tiempo. Editorial Limusa, México 2002.

Chiavenato Idalberto. Administración teoría, proceso y práctica, Tercera edición Editorial Mc Graw Hill. México 2001.

Davidson Jeff. Asertividad, Editorial Preantice Hall, México 2000.

Dubrin Andrew J. Fundamentos de Administración, 5ta Edición, Editorial: Thomson Editores, México 2000.

Gitman J. Larry, McDaniel Carl. El futuro de los Negocios. Editorial: Thomson editores, México, 2001.

Grados Espinosa Jaime A. Capacitacion y Desarrollo de Personal, 4ta Edición, Editorial trillas, México 2009.

Hayes Nicky. Dirección de equipos de trabajo, una estrategia para el éxito. Editorial Thomson, España, 2002.

Hellriegel Don, Jackson Susan, Slocum John W. Administración un enfoque basado en competencias. 10. Edición Thomson, México 2005

Hellriegel Don, Jackson Susan, Slocum John W. Jr. Administración un Enfoque Basado en Competencias. 11va. Edición, México 2009.

Hernandez y Rodríguez Sergio. Administración: Teoría, Proceso Areas funcionales y Estrategia para la competitividad. 5ta Edición, Editorial: Mc Graw Hill. Segunda Edición, México 2008.

Koontz Heinz Harold, Weihrich Mark Cannice. Elemento de Administración, Enfoque Internacional Sexta Edición Editorial: Mc Graw Hill. México 2002.

Koontz Heinz Harold, Weihrich Mark Cannice. Administración una Perspectiva Global y Empresarial. Editorial: Mc Graw Hill 8va. Edición, México 2008.

Puchol Luis. Dirección y gestión de recursos humanos. 7º edición. Ediciones Díaz de Santos. España, 2007.

Robbins Stephen P. Comunicación Organizacional. Editorial: Prentice Hall, 10ava. Edición, México, 2004.

Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Editorial: Ecafsa, 5ta. Edición, México 2000.

Rodríguez Valencia Jesús. Administración Moderna de Personal. Editorial: Cengage Learning Septima Edición, México 2007.

Salazar, Gilberto; Molano, Mauricio *Coaching* en acción. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2000.

Sherman Arthur, Bohlander Geroge y Snell Scott. Administración de Recursos Humanos. 11 edición. Editorial international Thomson, Mexico, 2000.

Werther William, Keith Davis. Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Empresas. Editorial: Mc Graw Hill, Sexta edición, México 2008.

<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/redCapacidades/conocer-normas/CRCH0542.01%20Dise%C3%B1o%20e%20impartici%C3%B3n%20de%20cursos%20de%20capacitaci%C3%B3n.pdf>

APÉNDICES

Apéndice No. 1

GUÍA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Recolectar información general del Organismo Social a través de la Observación a sus instalaciones, ambiente de trabajo y de su personal.

FACTOR	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
1. ¿Exhiben la misión y visión en un lugar visible?			
2. ¿Exhiben las reglas y políticas en un lugar visible?			
3. ¿La temperatura es adecuada?			
4. ¿La ventilación es adecuada?			
5. ¿Las paredes están limpias?			
6. ¿Las ventanas están limpias?			
7. ¿Están señalizadas las rutas de acceso, de salida y de emergencia?			
8. ¿Tienen extintores?			
9. ¿La iluminación es adecuada?			
10. ¿Tienen letrero en la fachada?			
11. ¿Los muebles son adecuados?			
12. ¿El lugar luce ordenado?			
13. ¿El personal porta uniforme?			
14. ¿Se cuenta con estacionamiento adecuado?			
15. ¿El área de trabajo del personal es adecuado?			

16. ¿El personal es amable?			
17. ¿El ambiente organizacional es armónico?			
18. ¿Existen objetos que obstruyan el paso a los clientes?			
19. ¿Existen objetos que obstruyan el paso a los trabajadores?			
20. ¿El lugar es adecuado para realizar de manera óptima las funciones de trabajo?			
21. ¿El mobiliario y equipo están en buenas condiciones?			
22. ¿El personal atiende y resuelve las dudas de los clientes?			

Observaciones generales: Últimas consideraciones que se desee agregar a la observación

Positivas:

--

Áreas de oportunidad:

--

Interesantes:

--

Apéndice No. 2

Cuestionario Empleados

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

EMPRESA	
DOMICILIO	
GIRO	
NOMBRE DEL EMPLEADO	
PUESTO ACTUAL	
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	
FECHA DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO	

PLANEACIÓN

PLANEACIÓN

MISIÓN

1. ¿Conoce la misión de la empresa?
 - a) Si _____ Mencione _____
 - b) No _____ Por que _____

2. Está establecida por escrito?
 - a) Si _____ Mencione _____
 - b) No _____ Por que _____

3. En la redacción de la misma se menciona
 - a) Recursos Humanos _____
 - b) Tecnología _____
 - c) Compromiso social _____
 - d) Filosofía de la empresa _____
 - e) Valores _____

4. Es clara?
 - a) Si
 - b) No Por que _____

OBJETIVOS

5. Participa en la formulación de objetivos del a empresa?

a) Si_____

b) No_____ Por que_____

ESTRATEGIAS

6. Participa en la formación de estrategias de la empresa?

a) Si_____

b) No_____ Por que_____

7. ¿Están establecidas de una manera formal? (por escrito)

a) Si_____

b) No_____ Por qué?_____

8. Se presentan de una manera clara?

a) Si_____

b) No_____ Por qué?_____

POLÍTICAS

9. Conoce las políticas del a empresa?

a) Si_____

b) No_____ Por qué?_____

10. Participa en su formulación?

a) Si_____

b) No_____ Por qué?_____

REGLAS

11. ¿Conoce las reglas de la empresa?

a) Si_____

b) No_____ Por qué?_____

ORGANIZACIÓN

12. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

a) Si_____

b) No_____ Por qué?_____

13. Muestra todos los puestos de la empresa?

a) Si _____

b) No _____ Por qué? _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

14. Conoce la descripción de su puesto? (por escrito)

a) Si _____

b) No _____ Por qué? _____

15. Describe el objetivo general del puesto?

a) Si _____

b) No _____ Por qué? _____

DIRECCIÓN

16. Les otorgan estímulos e incentivos?

a) Si _____

b) No _____ Por qué? _____

17. La comunicación en la empresa es efectiva?

a) Si _____

b) No _____ Por qué? _____

CONTROL

18. Existen mediciones de desempeño?

a) Si _____ Mencione _____

b) No _____ Por qué? _____

19. Le supervisan de manera periódica sus actividades laborales?

a) Si _____

b) No _____ Por qué? _____

20. ¿Evalúan su desempeño?

a) Si _____

b) No _____ Por qué? _____

21. ¿La evaluación a ayudado a mejorar el desarrollo de las actividades?

a) Si _____

b) No _____ Por qué? _____

22. ¿Con que periodicidad se evalúa?
Mencione

Apéndice No. 3
Cuestionario Gerente

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

EMPRESA	
DOMICILIO	
GIRO	
NOMBRE DEL DUEÑO Y/O RESPONSABLE DE LA EMPRESA	
PUESTO ACTUAL	
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	
FECHA DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO	

PLANEACIÓN

MISIÓN

1. ¿La empresa cuenta con una misión?
 - c) Si _____ Mencione _____
 - d) No _____ Por que _____

2. Está establecida por escrito?
 - c) Si _____ Mencione _____
 - d) No _____ Por que _____

3. En la redacción de la misma se menciona
 - f) Recursos Humanos _____
 - g) Tecnología _____
 - h) Compromiso social _____
 - i) Filosofía de la empresa _____
 - j) Valores _____

4. Es clara?
 - c) Si
 - d) No Por que _____

OBJETIVOS

5. Se plantean objetivos para llevar a cabo la planeación?
 c) Si _____
 d) No _____ Por que _____
6. Cuáles de los elementos administrativos se emplean para su elaboración
 a) Están establecidos por escrito _____
 b) Son claros _____
 c) Son alcanzables _____
 d) Son medibles _____
 e) Expresados en términos cuantitativos _____
7. Se involucra al personal responsable de su cumplimiento en su formulación
 a) Si _____
 b) No _____ Por que _____
8. Se revisa el avance de los objetivos
 a) Si _____ ¿Con que periodicidad? _____
 b) No _____ ¿Por qué?
 c) No se _____

ESTRATEGIAS

9. La empresa desarrolla estrategias para el cumplimiento de los objetivos?
 c) Si _____
 d) No _____ Por que _____
10. ¿Están establecidas de una manera formal? (por escrito)
 c) Si _____
 d) No _____ Por qué? _____
11. Se presentan de una manera clara?
 c) Si _____
 d) No _____ Por qué? _____
12. Se toman en cuenta fortalezas de la empresa para elaborar estrategias?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____
13. Se toman en cuenta las debilidades de la empresa para elaborar estrategias?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____

14. Se toman en cuenta oportunidades de mercado para elaborar estrategias?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____
15. Se toman en cuenta amenazas del mercado para elaborar estrategias?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____
16. El personal responsable de su implementación participa en el diseño de estrategias?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____
17. Se diseñan estrategias en base a un proceso establecido?
 a) Si _____ Mencione _____
 c) No _____ Por qué? _____
18. Se han obtenido resultados en base a las estrategias implementadas?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____

POLÍTICAS

19. Cuenta la empresa con políticas formales que apoyen al desarrollo de los planes?
 c) Si _____
 d) No _____ Por qué? _____
20. Son adecuadas a los requerimientos de la empresa?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____

PROCEDIMIENTOS

21. Cuenta la empresa con procedimientos formales establecidos para cada departamento?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____

PROGRAMAS

22. Se elaboran programas de trabajo en cada uno de los departamentos de la empresa?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____

23. Se indica quién es el responsable de realizar las actividades?

- a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____

24. Quienes participan en su elaboración?

- a) Gerente _____
 b) Supervisor _____
 c) Cada empleado _____
 d) Otro _____
 Especifique _____

PRESUPUESTOS

25. La empresa cuenta con un presupuesto general?

- a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____

REGLAS

26. La empresa cuenta con un reglamento formal por escrito?

- c) Si _____
 d) No _____ Por qué? _____

ORGANIZACIÓN

27. La empresa cuenta con un organigrama?

- c) Si _____
 d) No _____ Por qué? _____

28. Esta actualizado?

- a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____

29. Está diseñado de tal forma que pueda ser entendido por el personal?

- a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____

30. Muestra todos los puestos de la empresa?

- c) Si _____
 d) No _____ Por qué? _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

31. La empresa cuenta con descripción de puestos?
 c) Si _____
 d) No _____ Por qué? _____
32. Se entrega al empleado al ingresar a la empresa?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____
33. Describe el objetivo general del puesto?
 c) Si _____
 d) No _____ Por qué? _____

DIRECCIÓN

34. Cuáles son los medios de comunicación que se realizan en la empresa?
 a) Reuniones departamentales _____
 b) Boletines, Revistas _____
 c) Conferencias _____
 d) Buzón de sugerencias _____
 e) Otros _____
 Mencione _____
35. Llega a todos los niveles de la organización?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____
36. Se otorgan estímulos a los empleados?
 c) Si _____
 d) No _____ Por qué? _____
37. Logra que su personal cumpla con las metas establecidas?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____
38. Le proporciona a su personal las facilidades para el cumplimiento de metas?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____
39. La comunicación es oportuna?
 a) Si _____
 b) No _____ Por qué? _____
40. La comunicación en la empresa es efectiva?
 c) Si _____

d) No_____ Por qué?_____

CONTROL

41. La empresa cuenta con estándares para medir el desempeño?

c) Si_____

d) No_____ Por qué?_____

42. Supervisa las actividades de su personal inmediato?

c) Si_____

d) No_____ Por qué?_____

43. El tipo de supervisión que utiliza le dan los resultados esperados?

a) Si_____

b) No_____ Por qué?_____

44. ¿Se aplica en todos los niveles?

a) Si_____

b) No_____ Por qué?_____

45. ¿Se hacen reportes por escrito?

a) Si_____

b) No_____ Por qué?_____

46. ¿Se evalúa el desempeño del personal?

c) Si_____

d) No_____ Por qué?_____

47. ¿La evaluación a ayudado a mejorar el desarrollo de las actividades?

c) Si_____

d) No_____ Por qué?_____

48. ¿Quién lleva a cabo la evaluación?

a) Gerente_____

b) Recursos Humanos_____

c) Jefe de departamento_____

d) Otro_____ Especifique_____

49. ¿Con que periodicidad se evalúa?

Mencione

50. ¿Se aplica a todos los niveles?

a) Si _____

b) No _____ Por qué? _____