

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

# La importancia de la capacitación como herramienta fundamental para la mejora en la calidad de los servicios que ofrece una guardería de la Ciudad de Morelia

**Autor: Stephanie Magaña Ruiz  
Y Fatima Julieta Ramírez Ayala**

Tesis presentada para obtener el título de:

**Lic. En Psicología**

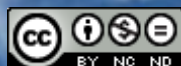
Nombre del asesor:

**Judith López Peñaloza**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

“LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA  
FUNDAMENTAL PARA LA MEJORA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE  
OFRECE UNA GUARDERÍA DE LA CIUDAD DE MORELIA.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
PRESENTAN:

MAGAÑA RUIZ STEPHANIE

RAMÍREZ AYALA FATIMA JULIETA

ASESORA:

MTRA. ROSA MARÍA GALVÁN CARRILLO

CO-ASESORA:

MTRA. MARÍA DEL CARMEN MANZO CHÁVEZ

CLAVE 16PSU0004J

RVOE/LIC031211

MORELIA, MICHOACÁN; MAYO 2011

## DEDICATORIA

A Dios por brindarme la vida como el mejor regalo, por permitirme estar hoy aquí y por acompañarme en todo momento.

A mi mamá y a mi hermano, porque gracias a su amor, ejemplo, dedicación y apoyo me he convertido en lo que soy. Por acompañarme en mi camino y crecer juntos los tres. Por ser la sal y la pimienta de cada día, por aguantar mis peores días y reír conmigo en los mejores, por dejarme saber que estarán conmigo siempre. Mami eres la mejor papá y mamá del mundo, contigo nada hace falta.

A mi tía Lourdes, por ser al mismo tiempo mi segunda mamá, mi hermana, amiga y ahora mi ángel. Por enseñarme que no importa cuánto dolor te invada en algún momento de la vida, hay que seguir sonriendo y jamás rendirse, de todas maneras lo mejor siempre viene adelante.

A Moyercito y a Nini por cuidar de mí toda la vida. Por regalarme su amor, su tiempo, dedicación, preocupaciones, desvelos, sacrificios.

A Luis, por elegirme todos los días para compartir tu vida y tus sueños. Por hacer del amor algo imposible de explicar y de la amistad un estilo de vida. Por estar conmigo en los mejores y peores momentos. Por enseñarme a ver la vida desde otra perspectiva y porque a tu lado nada es verdaderamente difícil. Y porque gracias a ti, cada día deseo ser mejor. Te amo.

A mis amigas Ireri, Faby, Mariel, Karla por hacer de estos años algo tan bonito y divertido.

A July porque juntas hemos compartido un sinfín de experiencias, porque encontramos el punto exacto entre trabajo y amistad. Porque juntas somos aún mejor. Gracias por tu linda e incondicional amistad.

A Livia por ser como mi hermana, por hacer de cada día que estamos juntas un reto. Porque me has enseñado muchas lecciones y además has sido mi ejemplo

en muchas otras ocasiones. Me has demostrado que todo se puede, sólo es cuestión de querer.

A mis profesores, por compartir sus conocimientos y experiencias. Por regalarnos gran parte de su tiempo y esfuerzo. Cada uno deja en mí una gran enseñanza.

A Rosy y Maricarmen, por hacer con su “obsesividad” de esta investigación, un excelente trabajo. Por habernos brindado, tanto apoyo, comprensión, tolerancia y paciencia. Este logro es compartido, porque ambas pusieron mucho de sí en él.

A todos mis compañeros Bomberos y Paramédicos, porque gracias a ustedes encontré la fortaleza y valor que hay en mí, en todos los sentidos. Porque a pesar del poco tiempo, me han dejado ver la nobleza de cada uno de ustedes. Porque hacen que cada día sea un reto y la vida sea mucho mejor. Porque trabajando a su lado encontré mi razón de ser y estar.

A todas las personas que se han cruzado en mi camino, porque cada una de ellas me ha regalado una parte de sí mismas voluntaria e involuntariamente, para mi crecimiento personal. Porque he aprendido y me he hecho más fuerte gracias a todas las críticas y las felicitaciones que he recibido.

**STEPHANIE MAGAÑA RUIZ**

## **DEDICATORIA**

A Dios, ya que es él, quien me permitió llegar hasta este momento de mi vida; y es quien me da la luz y sabiduría día a día para seguir adelante.

A mis padres, que siempre me brindaron su apoyo, cariño, comprensión, amor y sobre todo su trabajo, para que yo pudiera prepararme profesionalmente. El camino fue duro, pero gracias a su esfuerzo, pude subir un escalón más en el camino de mi vida. Gracias por sus valores, enseñanzas, consejos, dedicación, por la confianza que depositaron en mí, pero sobre todo, por hacer de mí lo que soy.

A mis hermanos por ser siempre mis amigos, apoyarme, brindarme sus consejos, reír y llorar conmigo; son una parte muy especial e importante en mi vida. Gracias familia, por creer en mí, los amo.

A mis amigas, Faby, Mariel, Karla e Ileri por apoyarme durante todos estos años, por brindarme su amistad incondicional, cariño, vivir conmigo días de tristeza, felicidad, enojo. Gracias por escucharme cuando más lo necesité y los consejos que me brindaron.

A Fanny por ser paciente y especial conmigo, hasta el último día compartimos felicidad, angustia, desvelos, pero valió la pena.

A Rosy y Maricarmen que tuvieron el tiempo, paciencia y dedicación por guiar este trabajo por el mejor camino.

**FATIMA JULIETA RAMÍREZ AYALA**

## ÍNDICE.

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Antecedentes.....	5
Justificación.....	9
Importancia del Estudio.....	10
<b>CAPITULO I. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
1. Área de Recursos Humanos.....	11
1.1 Recursos Organizacionales.....	11
1.2 Tipos de Recursos en las Organizaciones.....	12
1.3 Los Recursos Humanos.....	17
2. El Área de Recursos Humanos.....	23
2.1 Importancia del Departamento de Recursos Humanos.....	24
2.2 La Administración de Recursos Humanos (ARH).....	27
2.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	28
2.4 El Área de Recursos Humanos dentro del Proceso de Administración.....	32
2.5 Actividades Fundamentales del Área de Recursos Humanos.....	37
3. La Capacitación.....	42
3.1 Importancia de la Capacitación.....	43
3.2 Marco Legal de la Capacitación.....	45
3.3 El Proceso de Aprendizaje.....	47
3.4 El Aprendizaje en los Adultos.....	49
3.5 El Aprendizaje y la Capacitación.....	52
3.6 Propósitos de la Capacitación.....	53
3.7 Pasos para elaborar un Programa de Capacitación.....	55
3.8 Evaluación de la Capacitación.....	58
3.9 Sistematización de la Actividad de Capacitación.....	61
4. Definición de Grupo.....	63
4.1 Características del Grupo.....	64
4.2 Tipos de Grupo.....	68

<b>CAPITULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>71</b>
1. Tipo de Investigación.....	71
2. Objetivos.....	72
2.1 Objetivo General.....	72
2.2 Objetivos particulares.....	72
2.3 Planteamiento del problema.....	73
2.4 Supuestos.....	74
2.5 Ejes temáticos.....	74
2.6 Recolección de datos.....	76
2.6.1 Descripción de Técnicas.....	77
3. Participantes.....	81
4. Escenario.....	82
5. Procedimiento.....	83
<b>CAPITULO III. RESULTADOS.....</b>	<b>86</b>
1. Resultados Descriptivos.....	86
2. Análisis de los Resultados.....	95
<b>CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>97</b>
1. Discusión.....	97
2. Conclusiones.....	108
<b>LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.....</b>	<b>113</b>
1. Limitaciones.....	113
2. Sugerencias.....	116
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>121</b>
Anexo 1 Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación.....	121
Anexo 2 Pretest y Postest.....	124
Anexo 3 Sociograma.....	125
Anexo 4 Reporte de las observaciones de detección de necesidades.....	127
Anexo 5 Reporte del taller.....	128
Anexo 6 Carta Descriptiva.....	130

## RESUMEN

La capacitación no es sólo una herramienta, debe observarse como una inversión para cualquier empresa que la adopte como un proceso necesario para su crecimiento. Es en sí, un medio para lograr los objetivos de la empresa que debe estar dirigido al recurso humano que labora dentro de ella, con el propósito de brindarle las herramientas necesarias para que desempeñe su trabajo cada vez con mayor eficacia, sepa trabajar en equipo y maneje la comunicación asertiva. Con el fin de demostrar lo anterior, se realizó una investigación dentro de una Guardería de la Ciudad de Morelia, Michoacán. Dicha investigación se basó principalmente en la aplicación de técnicas como entrevistas, cuestionarios, observaciones y un taller teórico vivencial, donde los participantes tuvieron la oportunidad de poner en práctica los temas de: trabajo en equipo, actitud positiva, comunicación y motivación; aspectos que fueron identificados en la previa detección de necesidades. La respuesta al inicio, durante y al finalizar la investigación fue favorable ya que los participantes se comprometieron e involucraron activamente en todas y cada una de las actividades llevadas a cabo, descubriendo que al modificar los aspectos mencionados, sus relaciones interpersonales y por ende su desempeño se ven mejorados de manera significativa.

**Palabras clave:** Capacitación, Recurso, Taller, Equipo, Comunicación.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende exaltar la importancia de la capacitación dentro de las empresas con el fin de coadyuvar a la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen.

La capacitación proporciona a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Se considera un proceso a corto plazo, en el que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, comprendiendo un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, con el fin de proporcionar mejores niveles de desempeño y desarrollo personal, en función de objetivos definidos.

Para fines de dicha investigación se realizó una entrevista con los directivos de la Institución, quienes solicitaron temas que consideraban necesarios para mejorar el desempeño de sus trabajadores, además se decidió complementar la petición con una detección de necesidades por medio de cuestionarios y observaciones los cuales permitieron determinar los temas a tratar.

Las necesidades de capacitación son el punto de partida para planear el desarrollo del personal, así como el vínculo entre los objetivos de la organización y las acciones de capacitación, la cual es la mejor alternativa para reforzar conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

La detección de necesidades implica identificar la carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema, ésta puede ser manifiesta, es decir, su causa se detecta a simple vista; o bien, encubierta, en la cual es necesario hacer un minucioso análisis para encontrar el origen.

El presente trabajo de investigación, demuestra la importancia de la capacitación y está estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo I Marco Teórico, se hace una revisión de todos los aspectos que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo una capacitación, como lo son los recursos humanos, la importancia de la capacitación, así como el proceso que debe llevarse a cabo para realizar un curso eficaz.

En el capítulo II Metodología, se establecen los objetivos de la investigación, planteamiento del problema, los supuestos, la identificación de ejes temáticos y su definición. El tipo de estudio, diseño de la investigación, la población con la que se trabajó, la muestra, los instrumentos y su descripción, el procedimiento de la investigación y así mismo un cronograma del proceso de investigación.

El Capítulo III muestra los resultados obtenidos, con relación a los ejes temáticos establecidos en la presente investigación: trabajo en equipo, comunicación, motivación, tipos de grupo, actitud, liderazgo y rol. Haciendo un análisis del pre y post test, se obtuvo que modificando algunos de dichos aspectos, las relaciones interpersonales mejoran y el trabajo en equipo se logra con éxito.

En el Capítulo IV se abordan la discusión y las conclusiones a las que se llegaron, donde se afirma que por medio de la capacitación pueden realizarse modificaciones en aspectos que interfieren con el buen desempeño de los empleados. Por lo tanto, si se realiza una adecuada intervención puede incrementarse la calidad de los servicios que ofrece la empresa, en este caso la Guardería.

Dentro del mismo capítulo se encuentran también las limitaciones que hubo durante la investigación y se hacen algunas sugerencias para investigaciones posteriores.

Para finalizar se pueden revisar las referencias utilizadas en la investigación y los anexos correspondientes.

## **ANTECEDENTES**

La capacitación es el conjunto de técnicas que se utilizan para hacer más eficaz al personal, que adquiera más conocimientos y que cambie de actitudes, adaptándose a la cultura organizacional.

Antiguamente, a nivel mundial, la única forma de “capacitar” era transmitir conocimientos verbalmente de generación en generación, y solamente las familias de más poder económico tenían esta capacidad.

Posteriormente aparecen los gremios, que en sí constituyen la primera forma de empresa y con los cuales se forman las primeras agrupaciones de trabajadores que se dedicaban a proteger los intereses, los que hoy en día se conocen como sindicatos. Para que un gremio pudiera formarse era necesario contar con tres elementos, el primero de ellos era el maestro quien tenía a su cargo transmitir las habilidades y conocimientos por medio de la instrucción directa. Seguían los aprendices quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico y por último los oficiales quienes ya habían recibido entrenamiento, aún cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

Conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió más maquinaria y materiales, lo que a su vez demandó mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros. Por lo que maestros y trabajadores establecieron talleres por separado demandando los maestros mayor habilidad en la mano de obra que contrataban.

Después de esto, con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos, lo cual consistía en entrenar al personal para que se desempeñara en una sola actividad. En la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar; sino también en otro tipo de actividades, de manera que

estos empezaron a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo. Este cambio en los objetivos y métodos en la capacitación se debió a que la industrialización propició una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas máquinas exigía.

A partir de la Primera Guerra Mundial, en Europa y Estados Unidos de América, se tuvo que entrenar a las personas no sólo en la actividad que realizaban en su vida cotidiana y civil, sino que se requirió capacitarlas masivamente en distintos tipos de actividades, sobre todo en las bélicas. En Estados Unidos de América se desarrolló una nueva fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, fórmula que se conoce como el método de los cuatro pasos”: explicar, demostrar, ejecutar y verificar.

Mientras estos hechos acontecían en diferentes Países, en México también se escribían los primeros vestigios de la Capacitación. Esto se remonta a la época prehispánica, donde la población contaba con preparación académica en escuelas como el Tepochcalli y el Calmécac, donde los jóvenes desarrollaban habilidades militares y domésticas (Hernández, 2011)

Ubicando en Michoacán, el quehacer de los artesanos en las comunidades purépechas fue transmitido generacionalmente de padres a hijos. A diferencia de otras culturas militaristas, los purépechas crearon un Estado eminentemente político-religioso. De esta manera en la parte más alta de su organización social se encontraba el Caltzonci, representante de su Dios Curicaveri, el hacedor del fuego. Aun cuando no existen documentos escritos que lo corroboren, se da por hecho que el cultivo y desarrollo de artes y artesanías se efectuaban por tradición familiar (Instituto de Capacitación para el trabajo del Estado de Michoacán, 2010).

Años más tarde, a la llegada de los españoles, estos agregaron algunas técnicas, muchas de las cuales, indudablemente, contribuyeron a mejorar el resultado final de varios productos, pero en gran medida se conservó la base original de todos los trabajadores.

Durante la época colonial se encuentran ordenamientos como las “Ordenanzas de Minería”, donde se enseñaba a la juventud destinada a las minas y se trata a la educación como el desarrollo de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos. Pero sin duda, el cambio más significativo fue la enseñanza de las artes y oficios de manera formal, en auténticas escuelas-taller, mérito que indudablemente corresponde a Don Vasco de Quiroga.

En los hospitales fundados también por él, existían salas donde se cuidaba y alimentaba a los menores por nodrizas asalariadas, y por supuesto, las salas donde se instalaban talleres para oficio y artesanías, tanto para varones como para mujeres, generalmente bajo la dirección de maestros indígenas, enseñándoles así mismo la construcción de nuevos utensilios agrícolas españoles, como arados, azadones, aperos, etc.

Aún más, en construcciones anexas a esos hospitales, Don Vasco mandaba construir escuelas para todos sus moradores, en donde se enseñaba gramática castellana, cantos evangélicos y una pequeña capilla para las enseñanzas cristianas (Instituto de Capacitación para el trabajo del Estado de Michoacán, 2010).

Posteriormente, una vez superada la etapa más convulsionada de nuestra historia independentista, en el gobierno del presidente Benito Juárez, se aprovecha una antigua institución, el Tecpan de Santiago, que se convirtió en la primera escuela de capacitación del país en diversos oficios.

Para el año de 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. Más tarde, en la Constitución de 1917 se crea el artículo 123 que menciona: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

En México, en el año de 1970 la Ley Federal del Trabajo establece como obligación de las empresas el capacitar a sus empleados, y para 1977 la

capacitación para el trabajo se convierte en un derecho para el trabajador; de esta manera un año más tarde, se origina el sistema de capacitación y desarrollo.

Después de revisar los antecedentes históricos de la capacitación tanto a nivel mundial como en México y Michoacán, se puede destacar que en la actualidad los métodos de capacitación se han ampliado, ya que antes bastaba con capacitar a los empleados en conocimientos técnicos, ahora el enfoque va más allá y tiene una visión más ambiciosa para la persona centrandó la atención en las habilidades que tiene y las que puede seguir desarrollando. Antes era suficiente con que el trabajador operara una máquina correctamente, ahora este empleado además de eso, debe trabajar en equipo, saber comunicarse con sus compañeros y con sus superiores, conocer funciones diferentes pero complementarias a las suyas para irse preparando para un movimiento ascendente dentro de la organización y esto sólo se lo proporcionará una capacitación constante en conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes.

## **JUSTIFICACIÓN**

Actualmente las empresas han incrementado su interés en el recurso humano, ya que éste es quien proporciona a la institución sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que la empresa ofrezca servicios de calidad. Sin embargo, dejan a un lado un aspecto de gran importancia, la capacitación. Ésta, proporciona a los trabajadores de una empresa el aprendizaje de nuevos conocimientos o el reforzamiento de los ya existentes, la adquisición de nuevas habilidades y aptitudes, además de que posee la capacidad de orientar a la institución hacia un cambio.

Para que una capacitación sea eficaz, es trascendental que la organización se mantenga al pendiente de lo que sus empleados necesitan o carecen.

Debido a lo anterior, se desprende la inquietud de realizar la siguiente investigación que demuestra la importancia de la capacitación y su repercusión dentro de la dinámica laboral. Esta investigación tuvo la finalidad de mejorar la calidad de los servicios propiciando la integración de los trabajadores por medio de un buen trabajo en equipo, comunicación asertiva y actitud positiva.

Dicha integración se logrará mediante la participación activa de los trabajadores, donde estos fueron los protagonistas de las actividades a realizar.



## **IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

La capacitación es una herramienta fundamental para el logro del crecimiento integral del trabajador, es por esto, que debe dársele la importancia que amerita. Los directivos de las empresas consideran a la capacitación como una intervención de altos costos que genera gastos y pérdida de tiempo. Sin embargo, esto no es así, sino todo lo contrario. La capacitación es una inversión que hace la empresa en sus empleados, invierte capital en cursos que incrementaran la eficiencia y eficacia de sus trabajadores propiciando que el trabajador realice mejor su trabajo y la productividad de la empresa aumente.

La capacitación abarca un sinfín de temáticas, cubre prácticamente la mayoría de necesidades que puede presentar una empresa. Por ello, esta investigación pretende demostrar que una capacitación adecuada con un capacitador que cuente con el perfil indicado, de ninguna manera representará pérdidas económicas. Además, sugiere que todas las empresas deben contar con un programa de capacitación, tal como señala la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. Por lo tanto, no cubrir con este requisito, indica que la empresa se encuentra cometiendo una falta.

El principal objetivo es mostrar la importancia de capacitar a los empleados de una empresa, ya que de esto depende directamente el éxito o fracaso de la misma. Además de exponer las ventajas que se adquieren por el simple hecho de ofrecer más conocimientos, mejorar actitudes y enseñar nuevas habilidades a las personas que laboran dentro de una organización.

Se pretende en sí, cambiar los puntos de vista negativos, que algunas personas aún poseen acerca de la capacitación. Comentarios que sin duda son fundamentados por experiencias negativas en cuestión de capacitaciones mal planteadas y presentadas por personal no apto para realizarlo.

## **CAPITULO I. MARCO TEÓRICO.**

### **1. ÀREA DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **1.1.RECURSOS ORGANIZACIONALES.**

Para lograr sus objetivos, las organizaciones requieren de una diversidad de recursos, elementos o medios que les permitan un rendimiento eficiente. Estos se presentan bajo diferentes características, por ejemplo: la forma de poder vender eficientemente los bienes o servicios; la oportunidad de darle solución a los problemas en el menor tiempo posible; que la organización logre tener satisfechas las demandas salariales y contar con personal eficiente. En este capítulo por tanto, se iniciará con definir el concepto de recursos, apoyándose en las aportaciones de diversos autores.

Los recursos son elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad, (Méndez, 2008).

Chiavenato (2000) menciona que los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. Puede pensarse que los insumos son necesarios para elaborar el producto final o el servicio prestado por la organización. Por lo general, cuando se habla de recursos, se piensa simplemente en dinero, equipo, materiales, personal. Sin embargo, los recursos son en extremo complejos y diversificados.

Por su parte, Arias (1999) contempla a los recursos como elementos que, administrados correctamente, le permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos a la organización.

En este mismo contexto, Münch y García (2004) enfatizan que para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de

elementos o recursos que, relacionados de manera conveniente, contribuyan a su buen funcionamiento.

Por lo anterior, y como señalan Münch y García (2004), es de gran importancia estudiar los recursos con los que cuenta la empresa, ya que uno de los fines de la administración, es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla, es decir, la productividad.

## 1.2. TIPOS DE RECURSOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Existen varias clasificaciones, de los diferentes recursos con los que cuenta una organización, presentadas por diversos autores.

Arias (1999), divide a los recursos organizacionales de la siguiente manera:

- a) **Recursos materiales:** dentro de los cuales se incluyen el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, así como las materias primas.
- b) **Recursos técnicos:** bajo este rubro se enlistan los sistemas, los procedimientos, los organigramas e instructivos.
- c) **Recursos humanos:** no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como: los conocimientos, las habilidades, actitudes, aptitudes, potencialidades e incluso la salud. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, ya que estos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Como se puede apreciar en la figura 1, Fernández (1983) realiza una clasificación de los recursos organizacionales que coincide con la que presenta Arias.

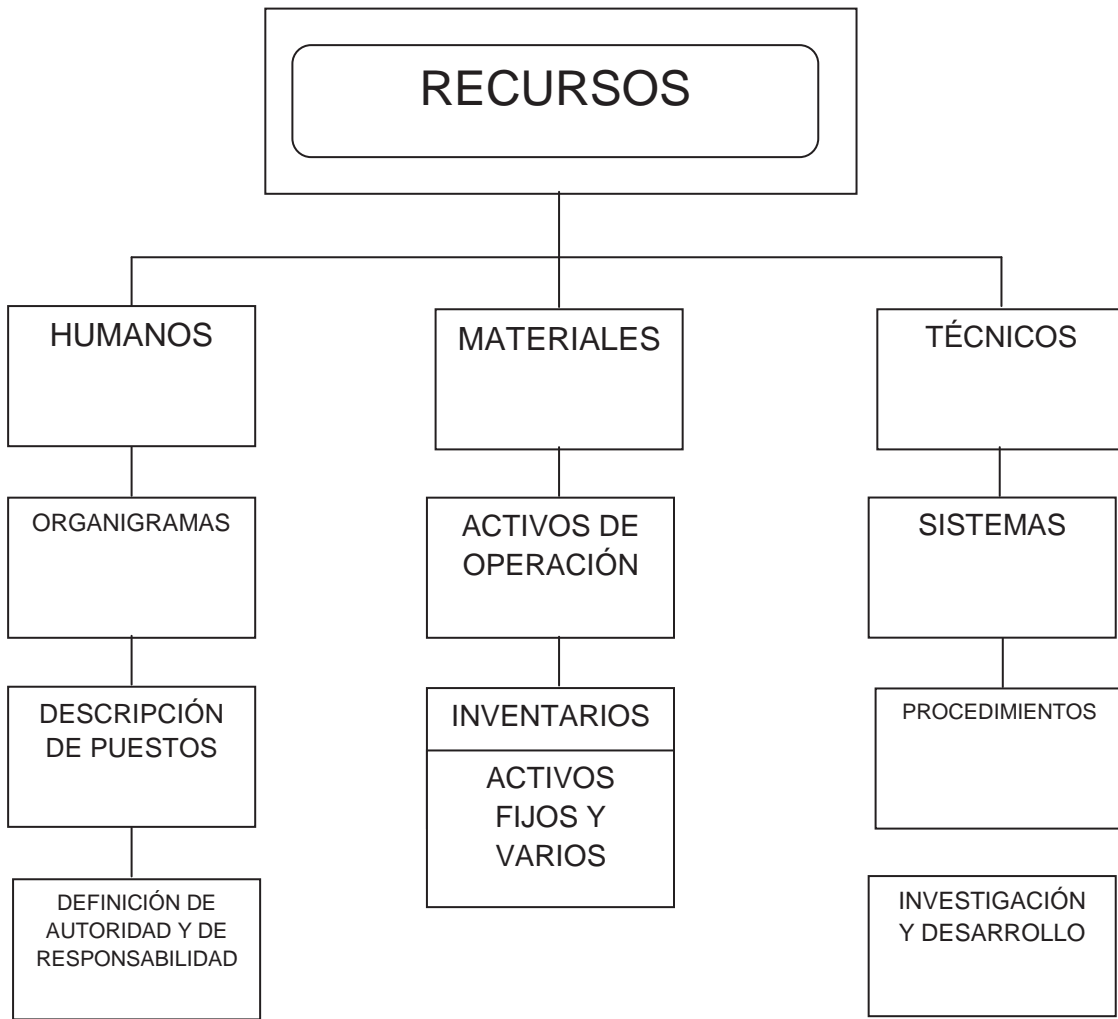


Figura 1. Recursos Organizacionales (Fuente: Fernández, 1983).

Una tercera alternativa, es la clasificación propuesta por Chiavenato (2000) en la cual divide a los recursos organizaciones en 5 rubros.

**a) Recursos físicos o materiales:** estos recursos son necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos. El espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la elaboración de los bienes y los servicios producidos por la organización constituyen los recursos materiales. Gran parte de lo que se refiere a tecnología puede aplicarse también al área de los recursos materiales de la organización.

**b) Recursos financieros:** el dinero, en forma de capital, flujo de caja, préstamos o créditos, financiación. Son recursos financieros que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización. Dentro de los recursos financieros también se encuentran los ingresos producidos por las operaciones de la empresa, las inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pase por la tesorería o la caja de la organización.

Los recursos financieros garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita. En cierta medida, los recursos financieros definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos, ya que ellos permiten que la empresa adquiera los recursos necesarios para operar dentro de un volumen adecuado. Es muy común utilizar el lenguaje financiero para hablar sobre el desempeño de la organización, en términos de ganancia o en términos de la liquidez de las acciones. También es muy común expresar la medida de los recursos materiales o físicos en términos financieros: el valor de las máquinas y los equipos de la organización, el valor del inventario de materias primas o de productos acabados.

**c) Recursos humanos:** son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen. Además, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.

**d) Recursos mercadológicos:** constituyen los medios que las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos también incluyen el mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios ofrecidos por la organización. Por consiguiente, estos recursos comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado, el sistema de ventas, promoción, publicidad, distribución de los productos a través de los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos según las nuevas demandas, fijación de precios, asistencia técnica al consumidor, etc. Si no existieran los recursos mercadológicos, de nada servirían los demás recursos de la organización, ya que si ésta perdiera sus clientes, desaparecería de manera inevitable su razón de existir. También se llaman recursos comerciales, denominación restrictiva para distinguir las actividades directamente relacionadas con las operaciones de ventas.

**e) Recursos administrativos:** constituyen los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. Incluyen los procesos de toma de decisiones y distribución de la

información necesaria, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización.

Como última referencia y con fines de análisis y comparación, se presenta la clasificación propuesta por Rodríguez (1990):

**a) Recursos humanos:** además del esfuerzo, la actividad humana comprende los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actividades y habilidades.

Los recursos más importantes son los humanos, porque son los únicos que pueden procesar los recursos materiales y técnicos, así como mejorar y perfeccionar su empleo y diseño. Se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización.

**b) Recursos financieros:** comprenden todos los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus operaciones. Existen dos tipos de recursos: los recursos financieros propios, en los cuales se incluye, el dinero en efectivo, las acciones, las utilidades y los ingresos por las ventas; y los recursos financieros ajenos, que comprenden los préstamos de acreedores, los que otorgan los proveedores y los créditos bancarios.

**c) Recursos materiales:** son todos los bienes físicos necesarios para el funcionamiento de la organización. Estos incluyen los edificios, terrenos, máquinas y equipo (las herramientas), también las instalaciones, las materias primas y sobre todo, su proceso de transformación.

**d) Recursos técnicos:** son todos aquellos medios informativos que proporcionan orientación para desarrollar soluciones. Comprenden los sistemas de producción, la tecnología que los orienta, los procesos de producción, el mantenimiento, el desarrollo técnico, los sistemas y procedimientos administrativos, los sistemas de ventas, los sistemas de promoción y las fórmulas de patentes.

Dentro de las organizaciones pueden encontrarse diversos tipos de recursos, como se pudo observar anteriormente, con los cuales la empresa cuenta con el fin de alcanzar metas y logro de objetivos, generalmente se habla del índice de productividad que alcanza la organización. Cada recurso no puede actuar solo por sí mismo, para poder concretar resultados. El recurso humano debe ser considerado como el más importante, ya que él, es quien se hace responsable de conjugar a todos y cada uno de los demás recursos, sin restarle importancia a ninguno. Para fines de esta investigación, el interés se centrará en los recursos humanos.

Los recursos humanos no pueden ser vistos como una propiedad de la organización ya que a diferencia de los otros recursos, las personas que laboran en las empresas poseen conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes que son parte de su patrimonio (Arias, 1999).

### **1.3. LOS RECURSOS HUMANOS.**

Como bien cita Chiavenato (2000):

“La palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización, ya que aportan sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones y poseen una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.” (pág 95).

Por lo tanto, el recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización, que a través de su trabajo y manejo de los demás recursos, contribuye a cumplir adecuada y eficazmente los objetivos de la empresa.

Con el paso de los años, las empresas han ido desarrollando, y con ello también adquiriendo, nuevos conceptos que ayudan a establecer visiones



actuales, para el manejo de su personal. Claro es el ejemplo, donde en los principios de las organizaciones, los trabajadores eran vistos sólo como una parte más de la organización, un elemento que estaba hecho para realizar el trabajo pesado.

Con el tiempo este pensamiento ha cambiado. Se ha observado que la persona no es sólo un “trabajador” más, sino que también, es una persona dentro y fuera del trabajo, con necesidades y sentimientos: lo que implica una mayor complejidad. Es por ello que las empresas, se han visto obligadas a realizar cambios en la forma de apreciar a su personal. Algunos lo siguen apreciando como un medio o un recurso adicional para lograr los objetivos, un “instrumento” que puede ser fácilmente sustituible. Otras organizaciones, aunque tarde, comienzan a distinguirlo como un factor de valor en las organizaciones, muy por arriba de los demás recursos con los que cuenta la empresa, siendo el factor humano, el más importante para la manipulación y control de los demás recursos.

Las empresas más desarrolladas perciben a su personal como una inversión, un miembro sumamente indispensable para la organización, y por ello lo han llamado capital humano, porque al capacitarlo y brindarle las herramientas necesarias, el trabajador ayuda a incrementar la productividad, por medio de sus viejos y nuevos conocimientos, así como de las habilidades, actitudes y aptitudes que cada uno posee.

Por otro lado, también se ha reconocido al trabajador como un aporte de conocimientos, la parte intelectual que da vida, movimiento y acción a la organización, aquella que contribuye al crecimiento y logro de metas y objetivos por medio su talento individual.

Incluso también los términos trabajador o empleado han sido cambiados por colaborador o partner, implicando mayor integración a la empresa.

Como se menciona anteriormente, son tres las variantes del concepto de recurso humano que se han ido introduciendo conforme el trabajo de los

empleados ha ido obteniendo valor. A continuación se presentan diversas definiciones con el fin de analizar sus diferencias:

Considerado imprescindible iniciar con la definición de capital humano, Cruz (2007) menciona que es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

Belly (2003) señala que, el Capital Humano, se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. También indica que el capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar; está de más decir, que es la tarea más difícil de realizar, ya que entran a jugar un papel importante en el mundo interno. La actitud de las personas forma parte del mundo interno de los sujetos. El mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en nuestro mundo interno, por lo tanto, si queremos transformar el mundo externo antes debemos cambiar el mundo interno. Por este motivo, las actitudes de las personas tienen mucho de aspectos internos y es por ello que se colocan en la base de la pirámide del capital humano.

La actitud correcta es el primer paso. En el segundo escalón de la pirámide del capital humano se encuentran las aptitudes. Las aptitudes están compuestas en su mayor parte por habilidades, técnicas y demás conocimientos que se demuestran explícita o tácitamente por las personas. En las aptitudes se evidencian las técnicas y las destrezas de las personas; como cualquier otra habilidad se puede mejorar, perfeccionar, evolucionar, actualizar, desarrollar y potenciar, de manera que si los recursos humanos tienen la actitud correcta, pero

no tienen la aptitud necesaria, la pueden incorporar mediante la adquisición de conocimientos (Belly, 2003).

El capital humano es intangible y evasivo, por lo que no es posible administrarlo de la forma en que las organizaciones administran puestos, productos y tecnologías. Una de las razones que explica lo anterior es que el personal, no las organizaciones, posee su propio capital humano. Si individuos valiosos abandonan la compañía, se llevan consigo su capital humano y así se pierde cualquier inversión hecha por la compañía en capacitarlos y desarrollarlos (Bohlander, Snell, y Sherman, 2001).

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades, en especial en áreas que no es posible transferir a otra compañía, en caso de que un individuo deba salir. Además, las personas necesitan oportunidades para desarrollarse en el puesto. La inteligencia más valorada tiende a asociarse con los aspectos y capacidades aprendidos con la experiencia y que no se enseñan fácilmente. En consecuencia, los gerentes deben realizar un buen trabajo para proporcionar tareas de desarrollo a los empleados y asegurar que las tareas y requerimientos del puesto sean lo bastante flexibles para permitir el crecimiento y el aprendizaje (Bohlander, Snell, y Sherman, 2001).

Más allá de la necesidad de intervenir en el desarrollo de los empleados, las organizaciones deben encontrar medios para utilizar el conocimiento ya existente (Bohlander, Snell, y Sherman, 2001).

La segunda variante a analizar es la identificada como factor humano, entendiendo por factor, al elemento que interviene en el proceso de producción de un bien.

Según la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (2007), los factores humanos se refieren a las personas en sus situaciones de vida y de trabajo; a su relación con los demás, con las máquinas, con los procedimientos y con los ambientes que los rodean.

Así también, puede entenderse como la incidencia que tiene la intervención del hombre en el resultado de la operación que se está realizando.

El factor humano es uno de los elementos más importantes en el desarrollo de un proyecto, debido a que es imprescindible para el logro total del mismo, por lo que es necesario examinar las habilidades con las que debe contar para lograr un buen desempeño, a partir del desarrollo y adecuado manejo de los recursos humanos. El empleado, debe desarrollar ciertas habilidades que le permitan tener una buena relación en la empresa.

La capacidad de comunicación, la comprensión hacia los problemas ajenos, la participación afectiva y emocional en el entorno, la facilidad para lograr un buen rendimiento del trabajo en equipo y sintetizar a partir de experiencias de los demás, son cualidades que permiten al factor humano el éxito profesional.

Es obvio que mientras que los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

La tercer y última variante, es la llamada talento humano. Y para clarificar el concepto, se inicia con la definición de Ruiz (2007), que cita:

“El talento humano considera a las personas como el elemento de mayor productividad; al conocimiento, como factor de

competitividad, y a la participación, como sinónimo de implicación” (pág. 59).

Talento humano es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño (Diccionario Aristos, 1987).

Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2008), el Talento Humano se entenderá como la capacidad de la persona, que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no creemos sólo en el esfuerzo o la actividad humana, sino también en otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.

De los anteriores conceptos, definiciones y argumentos, se desprende que dentro de las diversas empresas se manejan términos distintos para denominar a sus trabajadores. Términos que han evolucionado a través del tiempo y con el surgir de nuevas ideologías que las empresas adoptan para renovarse e ir al compás de la exigencia del mercado. Por ello, algunas instituciones han optado por brindar mejor trato y dar mayor importancia a sus empleados. Es así, como el concepto de recurso humano ha ido tomando forma y cambiando de acuerdo con la filosofía de la organización, ya sea factor, capital o talento humano, de una u otra forma, todos ellos se refieren a las personas, seres sociales dotados de sensibilidad con inteligencia y voluntad, abarcando aspectos físicos y psíquicos que se definen por su carácter singular y único y que son quienes aportan tanto sus conocimientos habilidades, actitudes, destrezas, esfuerzo y tiempo para lograr los objetivos propios y de la empresa .

## 2. EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Los Recursos Humanos, también conocidos como Potencial Humano o Activo Humano, se refieren al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa.

La administración de los Recursos Humanos, hace énfasis en el manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio. Y el área de Recursos Humanos, nos indica el departamento o sección de un negocio o empresa, encargada de administrar los Recursos Humanos (CreceNegocios, 2008).

Para poder obtener un esquema de lo que son los recursos humanos, es importante tomar en cuenta varios aspectos, dentro de los cuales se involucran el análisis y la valuación de los puestos de trabajo que se necesitan, los requerimientos específicos que se solicitan para dichos puestos, entre otros, que se ilustran a continuación en la figura 2.

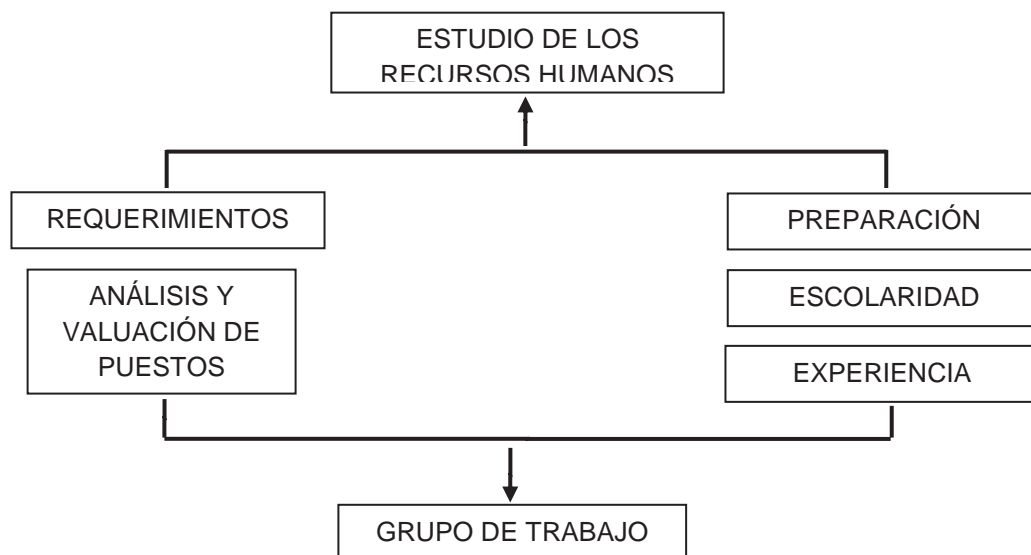


Figura 2. Esquema de Recursos Humanos (Fuente: Fernández, 1983).

## **2.1. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

El objetivo de los departamentos de Recursos Humanos (RRHH), es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas, además de conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo (Münch y García, 2004).

El término “recursos humanos” se refiere a las personas que componen una organización. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

Aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización de diversas maneras, estas actividades deben adecuarse a las estrategias fundamentales de la compañía. Esta administración estratégica de los recursos humanos requiere que los gerentes utilicen sus recursos humanos para financiar las ventajas competitivas de que disfruta la organización y contribuir a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social.

Cuando una organización mejora, la sociedad en conjunto obtiene ventajas de ello. Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad (Münch y García, 2004).

La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización y los que requieren para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar sus resultados. Mediante avances en la productividad los administradores pueden reducir costos, ahorrar recursos escasos y mejorar las utilidades. La existencia de excelentes niveles de utilidad permite que una organización optimice sus niveles de compensación, de prestaciones y de condiciones laborales. El resultado puede ser una sobresaliente calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a su vez se encontraran más motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad (Münch y García, 2004).

Las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al progreso de la productividad, al identificar nuevas formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al incremento de la calidad de la vida laboral de los empleados.

La calidad de vida laboral no es sólo un método de grandes posibilidades para el enriquecimiento de puestos, sino también un campo interdisciplinario de investigación y acción. Los administradores han visto en ella un prometedor instrumento para la solución del estancamiento de la productividad. Trabajadores y dirigentes sindicales también la han reconocido como un medio para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la productividad, así como para justificar salarios más elevados.

La gerencia debe garantizar a todo su recurso humano un medio ambiente laboral idóneo, que permita una operatividad eficiente, una productividad adecuada, en donde están resguardadas la salud, armonía, la calidad de vida laboral que el personal espera y a que tiene derecho. De aquí, que se señale, que cuando existe tanto una planeación e integración a los objetivos organizacionales, ejemplificados en la Figura 3, como un apoyo total en los niveles gerenciales y en especial de los que están en la cúpula directiva, los departamentos de recursos humanos buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de



mejoramiento del entorno laboral. Cuando es posible comprobar que se obtuvo tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento de personal tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas (Münch y García, 2004).

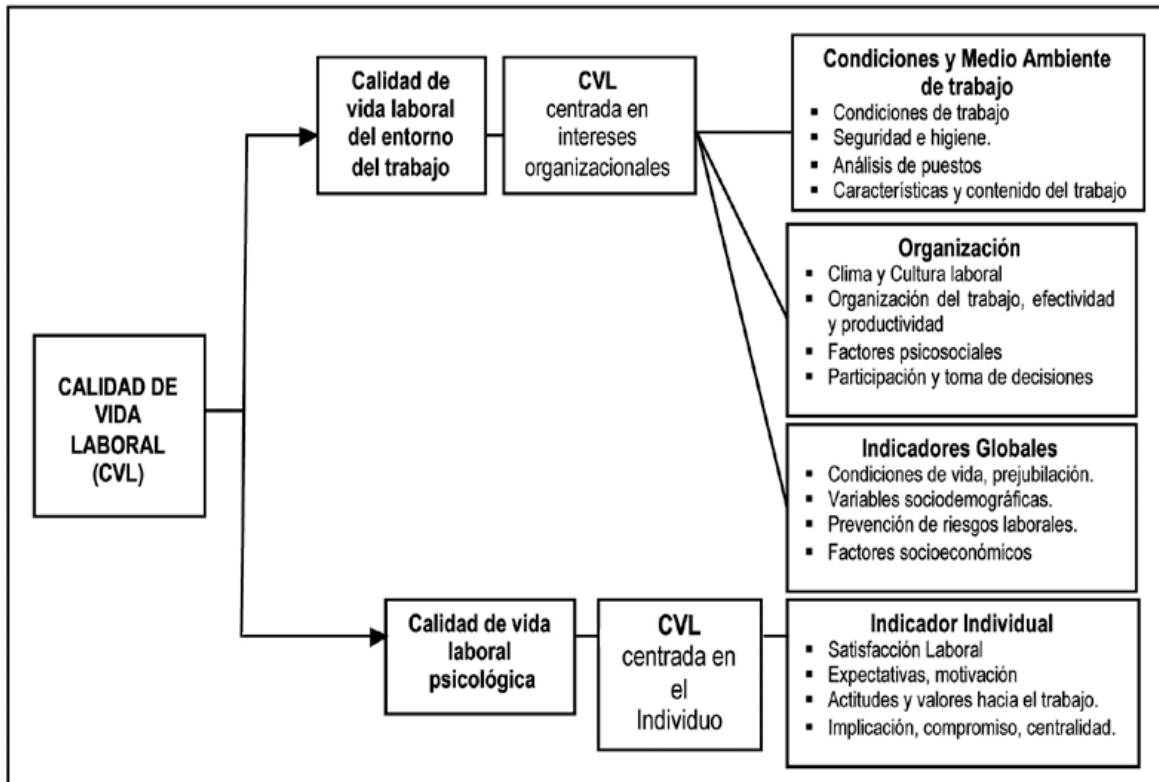


Figura 3. Esquema de la Calidad de Vida Laboral (Fuente: Krausse, 2008).

Así pues, el propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Modernizar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y contundente que casi todas las compañías contemporáneas cuentan con un departamento de personal. Los departamentos de recursos humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de la empresa. El departamento de recursos humanos

existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos (Martínez, 2006).

Como ya se había mencionado, para que la productividad de una organización se incremente, es necesario utilizar todos los recursos con que cuenta, principalmente el recurso humano, el cual, dentro de la empresa interactúa por medio de tres elementos clave, que de acuerdo al grado de balance en que se desarrollen, conducen al éxito o fracaso de la persona, y con ello al de la empresa.

Estos tres elementos clave son (González, Yoshumatsu y Cantú, 2007):

1. La habilidad de hacer, crear, innovar y comunicar.
2. El conocimiento que potencializa y desarrolla las habilidades.
3. La actitud que permite o no, llevar a la realidad el producto o servicio que es posible generar con el conocimiento y las habilidades existentes.

## **2.2. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH).**

Un proceso es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o una operación (Diccionario de la Lengua Española, 2007).

Para Gutiérrez (2008), un proceso es el conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.

Por lo tanto, la administración de recursos humanos es el proceso administrativo encaminado a acrecentar y conservar el esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización (Sosa citado por Koontz y Weihrich, 2004).

De acuerdo con Chiavenato (1993), la ARH como proceso consta de 5 subsistemas interdependientes:

- **Subsistema de alimentación de recursos humanos:** este primer subsistema incluye la planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección de personal.
- **Subsistema de aplicación de recursos humanos:** implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimiento de personal.
- **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos:** comprende remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
- **Subsistema de desarrollo de recursos humanos:** incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.
- **Subsistema de control de recursos humanos:** este subsistema abarca la base de datos, sistema de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos.

### 2.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los objetivos de la ARH se enfocan principalmente en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que sean capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 2000).

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surjan de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos, se clasifican en 4 áreas fundamentales:

- **Objetivos corporativos:** la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico coadyuvar en el éxito de la empresa o corporación. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de supervisores y gerentes.
- **Objetivos funcionales:** consisten en mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización. Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- **Objetivos sociales:** el departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- **Objetivos personales:** el departamento de recursos humanos debe tener presente que cada uno de los empleados de la organización aspira a lograr metas personales. En la medida que el logro de estas metas contribuya al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, se debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa (Werther y Davis, 1996).

Dentro de la administración de recursos humanos, se encuentra que no solamente se habla de un campo que tenga única influencia en ella, ya que esta administración se mantiene en pie gracias a la intervención de diversas disciplinas como son la Psicología Industrial y Organizacional, Sociología Organizacional, Ingeniería Industrial, Derecho Laboral, Medicina Laboral y Cibernética, sólo por mencionar algunas; de ahí la importancia de que las funciones que integran el

área de RRHH deben ser consideradas un proceso, porque todas tienen relación e influencia de unas con otras y redundan en el cumplimiento de objetivos.

Los temas que se estudian regularmente en ARH tienen que ver con varios campos del conocimiento: se habla de la aplicación y la interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual, y del cambio organizacional, de nutrición y alimentación, satisfacción en el trabajo, salarios, interpretación de leyes laborales, eficacia y eficiencia, auditoría y un sinnúmero de temas extremadamente diversificados (Chiavenato, 1993).

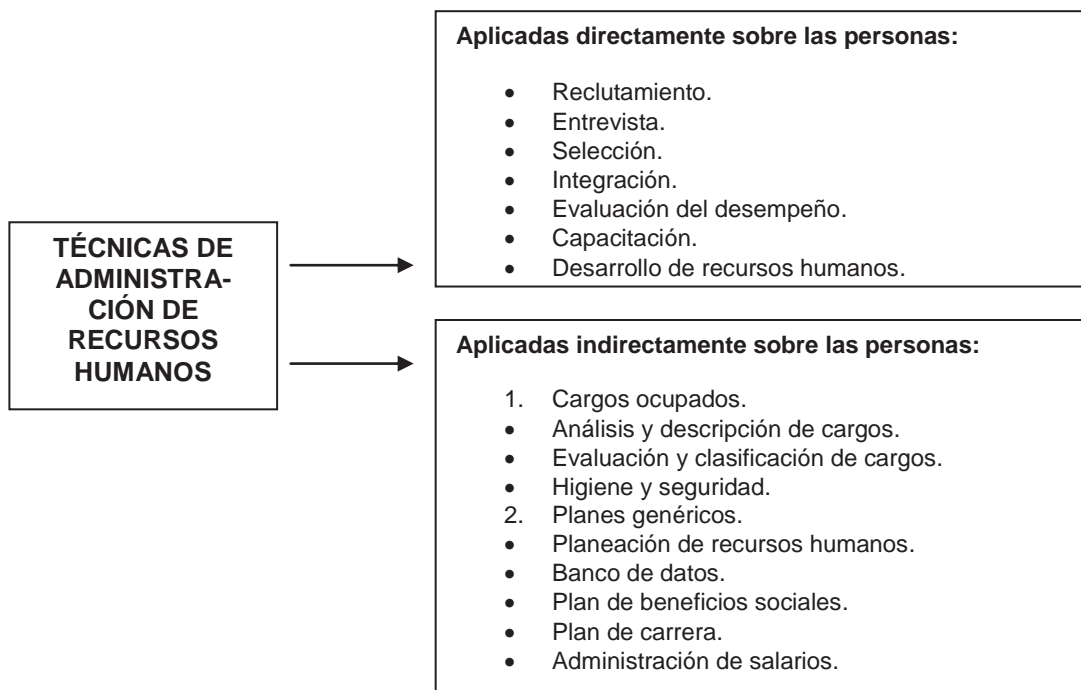
Cada organización tiene sus propios objetivos, derivados de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio. Dichos objetivos pueden lograrse gracias a los diferentes recursos con que cuenta la organización, como lo son los mencionados por Arias (1999): recursos materiales, técnicos y humanos. Estos últimos vistos como los más importantes. El recurso humano a su vez, cuenta con sus propios objetivos que pueden o no, estar relacionados con los de la empresa, sin embargo, la empresa es un medio para que se logre cumplir con dichos objetivos. Llevando esto a la necesidad de que el Administrador de Recursos Humanos conozca los objetivos de ambas partes, para ayudar a las personas a cumplir sus metas y de esta manera su desempeño en la organización sea óptimo y se logren tanto los objetivos de la misma como la satisfacción laboral.

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización como a aspectos externos o ambientales. A continuación se muestran en la Tabla 1, algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes externos e internos de la organización:

**Tabla 1. Técnicas de administración de recursos humanos (Fuente: Chiavenato, 1993).**

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado de recursos humanos</li> <li>• Reclutamiento y selección</li> <li>• Investigación de salarios y beneficios</li> <li>• Relaciones con el sindicato</li> <li>• Relaciones con instituciones de formación profesional</li> <li>• Legislación laboral</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de cargos</li> <li>• Evaluación de cargos</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Evaluación del desempeño</li>   <li>• Plan de carreras</li> <li>• Plan de beneficios sociales</li>   <li>• Política salarial</li> <li>• Higiene y seguridad</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Algunas técnicas de ARH se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de intervención; otras, como las resumidas en la figura 4, se asignan indirectamente a las personas, bien sea a través de los cargos que ocupan o mediante planes o programas globales o específicos.



**Figura 4. Técnicas del área de recursos humanos (Fuente: Chiavenato, 1993).**

## 2.4. EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Cuando se habla de proceso administrativo, se hace referencia a las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos con que cuenta la empresa, como lo son recursos humanos, materiales y técnicos, entre otros.

El proceso administrativo consta de las siguientes funciones:

- **Planeación:** implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. La planeación supone asimismo, y en forma destacada, la innovación administrativa. Planeación consiste en determinar qué es lo que se va a hacer.
- **Organización:** supone el establecimiento de una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.
- **Integración de personal:** implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.
- **Dirección:** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; mediante la toma de decisiones, motivación, comunicación y coordinación. Por lo

tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración,

- **Control:** consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas (Koontz y Weihrich, 2004).

Visto lo anterior y para establecer de manera más concreta las actividades de cada función, se presenta la figura 5:

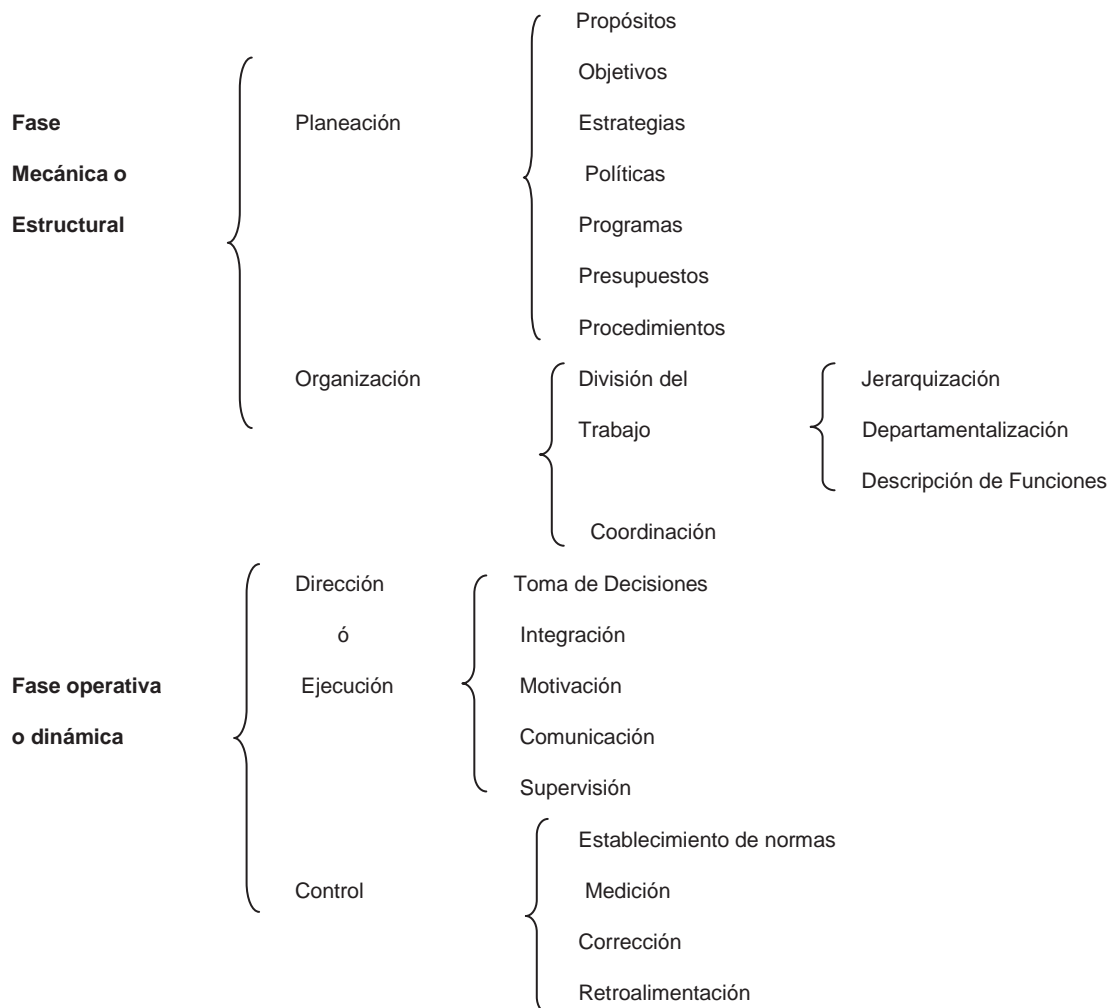


Figura 5. Proceso Administrativo (Fuente: Galván, 2008).



Como se puede observar en la figura 5, cada función tiene actividades específicas, dentro de las cuales, se encuentran comprendidas las relacionadas con el área de recursos humanos, mismas que a continuación se especifican.

La función de planeación comprende:

- **Programas:** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.
- **Procedimientos:** son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

En cuanto a la función de organización sus esfuerzos se dirigen hacia:

- **Descripción de funciones:** determina quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tener redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

La función de dirección se enfoca a:

- **Motivación:** se basa en las necesidades, ya sean consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, el afecto, la generosidad y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

- La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.
- **Comunicación:** es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas.

Para finalizar se encuentra la función de control, cuyas actividades son esencialmente las mismas tratándose de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Dondequiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto del control, el proceso básico de control implica:

- **Establecimiento de normas:** son sencillamente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas, a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.
  - Existen muchos tipos de normas. Entre las mejores se encuentran las metas u objetivos verificables.
- **Medición:** aunque no siempre practicable, la medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones incumplimientos probables de las normas. Pero aún en ausencia de estas posibilidades, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible.

- **Corrección:** Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas es más fácil corregir desviaciones.
  - La corrección de desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Se pueden corregir desviaciones rediseñando planes o modificando metas. O bien ejerciendo función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes. También pueden corregirse echando mano de personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de sus subordinados o recurriendo a la medida más extrema: el despido. Finalmente, también pueden corregirse desviaciones por medio de una mejor dirección: explicaciones más detalladas de las funciones o técnicas de liderazgo más eficaces.
  
- **Retroalimentación:** varios sistemas se controlan a sí mismos por medio de la retroalimentación de información, la cual exhibe desviaciones respecto de las normas y activa cambios. En otras palabras, los sistemas emplean parte de su energía para retroalimentarse con información que permita comparar el desempeño con una norma y emprender acciones correctivas (Koontz y Weihrich, 2004).

## **2.5. ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que éste pertenezca, a su vez, asesora, no guía a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales se pueden destacar las siguientes (Martínez, 2006):

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre ellos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandos o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Con base en las funciones enlistadas anteriormente y para cumplir sus objetivos, el Departamento de Recursos Humanos generalmente debe estar integrado por las siguientes áreas (Martínez, 2006):

1. Reclutamiento de Personal.
2. Selección.
3. Diseño, Descripción y Análisis de Puestos.
4. Evaluación del desempeño humano.
5. Compensación.
6. Beneficios Sociales.
7. Higiene y seguridad en el trabajo.
8. Entrenamiento y desarrollo del personal.
9. Relaciones Laborales.
10. Desarrollo Organizacional.
11. Base de datos y Sistemas de información.
12. Auditoría de RH.

A continuación se describen detalladamente las actividades más sobresalientes del área de Recursos Humanos. La Figura 6 permite llevar un seguimiento del proceso de las funciones en general, tomando en consideración que cada función en sí, también es un proceso.

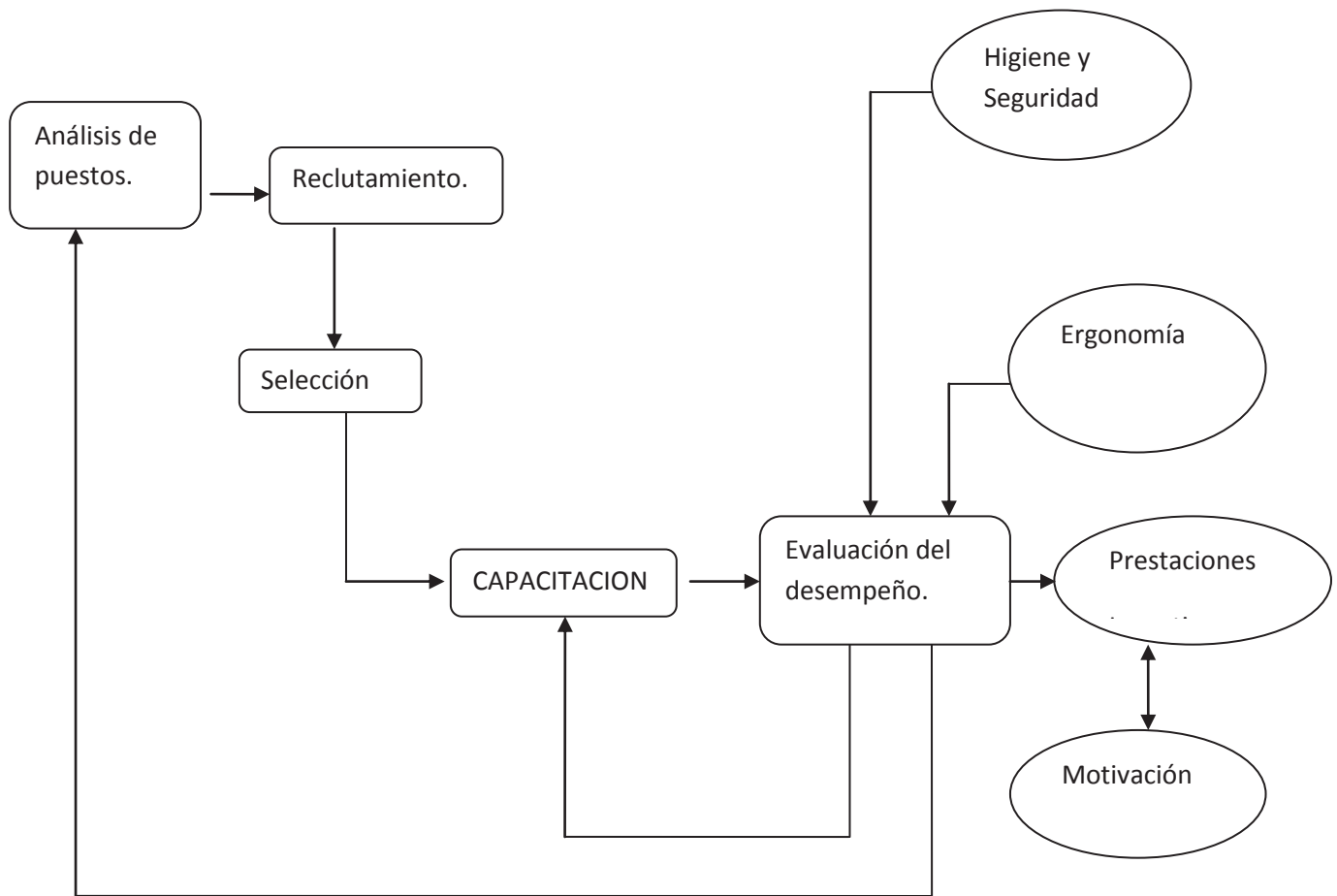


Figura 6. Funciones del proceso de Recursos Humanos (Fuente: Galván, 2008).

El proceso da inicio con el análisis de puestos, procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

El análisis de puestos, determina las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

Prosiguiendo en el proceso, el reclutamiento consiste en atraer candidatos que estén calificados y sean capaces de cubrir el perfil solicitado; y así contribuyan a resolver las necesidades de personal. Esto permite contar con un grupo de

solicitantes, que se someten a un proceso de selección de personal, el cual es el siguiente paso. Por medio de este proceso se escogen, de entre todos los candidatos, a las personas que cubren las necesidades que la planeación de los recursos humanos determinó.

Sólo en contadas ocasiones los empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización. Por ello, es necesario proceder a su orientación y capacitación para que puedan desempeñarse con efectividad. A medida que las necesidades cambian, se llevan a cabo actividades de ubicación, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso de terminación o separación.

Durante el desempeño de las actividades de recursos humanos surgen nuevas necesidades de personal. Éstas se atienden reclutando nuevos empleados y apoyando el desarrollo de los actuales, por medio de la capacitación constante. Gracias a este desarrollo, los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que continuarán siendo de utilidad para la organización y al mismo tiempo irán alcanzando sus propias metas personales de progreso.

El desempeño de cada persona requiere una evaluación. Esta actividad no sólo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada. Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, la capacitación, o las actividades de desarrollo deben revisarse, como puede observarse en la figura 6 o bien, que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.

La evaluación del desempeño de los trabajadores se realiza con el fin de mantener su eficiencia y encontrar posibles rutas para mejorar. Los departamentos de personal deben realizar una evaluación de sus actividades cada cierto tiempo, esto les permite retroalimentar las acciones que realizan, y el empleado sabrá si realmente está realizando adecuadamente su trabajo o en algo está fallando.

Los empleados deben recibir una compensación en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones corresponden a requerimientos obligatorios dispuestos por la legislación del país y otros deben corresponder a incentivos proporcionados por las empresas para premiar el buen desempeño de los empleados, situación que se reflejaría en la motivación, como se visualiza en la figura 6.

Los departamentos de recursos humanos desempeñan un importante papel en el campo de las relaciones del personal con la organización, también conocidas como relaciones industriales. Cuando el personal está descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo, lo que obliga al área de recursos humanos a llevar a cabo una negociación en la que ambas partes ganen (Werther y Davis, 1996).

Como se observa en la figura 6, el área de recursos humanos realiza funciones importantes para un eficaz desarrollo de la empresa, ya que de ellas depende en gran medida que la institución cuente con las personas adecuadas para desempeñar los diversos puestos de trabajo que ésta demanda.

Cabe destacar que la capacitación es una actividad central, de la cual dependen muchas otras. Brindar capacitación continua y apropiada, trae un sinnúmero de beneficios a la organización incluso puede considerarse como una inversión, porque la empresa que capacita a sus trabajadores, incrementa en ellos su motivación, su productividad, sus destrezas y conocimientos; también cambia actitudes y modifica conductas inadecuadas, por consecuencia, se obtienen mejores resultados en general de la empresa.



### **3. LA CAPACITACIÓN**

En el apartado anterior se menciona que los recursos humanos, son en sí el recurso más valioso de las organizaciones, es por ello que debe prestarse una mayor atención a éste. Toda persona que labora dentro de las diversas organizaciones contribuye en gran medida con sus conocimientos, habilidades y aptitudes, sin embargo no es suficiente quedarse con lo que ya se tiene. Para un mayor crecimiento, la empresa debe otorgarle más herramientas a su personal, con el fin de aumentar calidad, eficiencia, eficacia y productividad; todo esto se logra por medio de la capacitación.

La capacitación debe estar presente en todas y cada una de las empresas como un factor altamente indispensable para el cumplimiento de metas y logro de objetivos de la organización.

Mendoza (1982) señala que la capacitación consiste en una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal, y argumenta que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo.

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

Por lo tanto, capacitar es optar por el desarrollo, por el cambio, la innovación y la mejora continua. Capacitar denota compromiso hacia los trabajadores y profesionalismo a la cabeza de la organización. La capacitación es una opción, y como tal, darle espacio y cabida permitirá fortalecer la organización.

### 3.1. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Rodríguez (2007) argumenta que la capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar. El mismo autor puntualiza que con frecuencia los directivos consideran que es viable en tiempos donde la economía es buena, pero que es lo primero que se debe reducir o eliminar cuando hay problemas económicos. A menudo esta visión a corto plazo ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo. Y concluye manifestando que un sinnúmero de organizaciones, actualmente invierte una gran cantidad de dinero en recursos humanos, sin embargo, no se ocupan de ellos tanto como deberían.

De acuerdo con Rodríguez (2007) la importancia de la capacitación radica en que:

- Ayuda a la organización: conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Ayuda al individuo: da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo: fomenta la unión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Una parte fundamental de la capacitación es la inducción, ambas poseen un objetivo similar, la diferencia radica en el momento. La inducción brinda herramientas para que el nuevo empleado tenga el conocimiento necesario sobre cómo realizar sus tareas. Es en sí, la primera capacitación que se le otorga al trabajador.

Onduña y Valverde (2001), señalan que el proceso de inducción, también llamado de integración u orientación, consiste en una serie de actividades organizadas por la empresa con el fin de familiarizar al empleado con el nuevo

trabajo y el entorno inmediato en el cual se desarrollará. El objetivo es, pues, asegurarse de que los nuevos empleados posean toda la información y los conocimientos necesarios para facilitar su entrada en la organización, así como para conseguir una progresión óptima y rápida en los niveles de rendimiento deseados. Este proceso tendría su fin, hasta que el empleado se encuentre totalmente integrado en la organización.

Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él, si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma; si los objetivos de las organizaciones son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización su máximo esfuerzo (Werther y Davies, 1996).

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles: se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de capital humano y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos (Werther y Davies, 1996).

El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional.

En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación (Werther y Davies, 1996).

En resumen, la capacitación debe de considerarse una inversión que hace la empresa en su personal que, a corto, mediano y largo plazo traerá mayores beneficios y por ende un notable crecimiento de la empresa. En todo caso, un aprovechamiento óptimo de la capacitación se dará al cubrirse un mayor número de sus propósitos.

Las empresas públicas o privadas tienen como obligación el proporcionar a sus trabajadores capacitación. En aquellas en que exista un reglamento interno, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, debe estipularse este derecho del trabajador, en caso de no contar con un contrato de trabajo claramente definido igual rige la ley mencionada. En México existe todo un marco legal que regula las actividades involucradas en la capacitación, enseguida se revisará la parte que concierne a la presente investigación.

### **3.2. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN**

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundamentada en el Artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salario, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones así como los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a

los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales (Grados, 2007).

Para nuestro interés constituye una importante novedad la forma constitucional de Artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia se transcribe dicha fracción:

Artículo 123 Constitucional:

Fracción XIII: “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación” (Grados, 2007).

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año, como se cita a continuación:

“Con fundamento en lo presentado por el artículo 123 y considerando que de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuidar la oportuna y normal constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en las empresas; aprobar o rechazar los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los patrones presenten; expedir criterios generales que señalen los requisitos que deben observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento; autorizar y registrar a las instituciones y personas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores y, en su caso, revocar las autorizaciones y cancelar los registros concedidos, así como establecer el registro y control de las listas de constancias de habilidades laborales enviadas por las empresas, relativas a trabajadores capacitados o adiestrados” (Diario Oficial, 2004).

### 3.3. EL PROCESO DE APRENDIZAJE

El aprendizaje consiste en adquirir nuevas formas para hacer las cosas, un proceso mediante el cual se obtienen nuevos conocimientos, habilidades o actitudes a través de experiencias vividas que producen un cambio en nuestro comportamiento.

Ausubel (citado por Pozo, 2006), enfatiza la importancia de tomar en cuenta los factores afectivos como principales generadores de la motivación, de esta manera afirma que el aprendizaje significa la organización e integración de la información en la estructura cognoscitiva del individuo.

De igual forma, Ausubel señala que la información que el docente brinda al alumno debe estar constituida según las creencias y conceptos del individuo y esta misma información debe ser la que el docente deberá tomar en cuenta en el momento de planear un curso para lograr "anclaje" efectivo de los nuevos conocimientos.

Al respecto también, por un lado, Piaget (citado por Catejón y Navas, 2009) explica que el aprendizaje es un proceso de maduración tanto psíquico como físico en el que desde los primeros estímulos el sistema nervioso comienza a madurar y se va generando una organización mental en la persona. Enfatiza, que toda situación de aprendizaje implica una asimilación y una acomodación, esto es, que para incorporar una nueva experiencia el individuo ha de modificarla de manera que se adapte a su modelo del mundo, así como que la presencia de esta nueva experiencia transformará su modelo mental. Mientras que por otro lado, Vigotsky (citado por Catejón y Navas, 2009), en contraposición, basa principalmente su teoría en el aprendizaje sociocultural de cada individuo y por lo tanto en el medio en el cual se desarrolla.

De acuerdo con Escalona (2010) y como puede apreciarse en la Tabla 2, el proceso de aprendizaje se realiza con base en principios que las personas encargadas de capacitación deberían tomar en cuenta para el desarrollo del material.

Por su parte, Palafox (2007) menciona 5 aspectos principales que intervienen en el proceso de aprendizaje, mismos que pueden observarse en la figura 7.

Analizando los planteamientos, ambos autores consideran la motivación como el punto de partida hacia un aprendizaje exitoso. La actitud mencionada en la Tabla 2 y el conocimiento de la Fig. 7 pueden interpretarse de la misma manera y se reflejarán en un resultado satisfactorio, la participación activa del alumno ayudará a un aprendizaje más efectivo. Tanto para Escalona como para Palafox, uno de los principales objetivos de este proceso es que el alumno adquiera la capacidad de interpretar, analizar y aplicar los conceptos, y será a través de la repetición y/o aplicación como se conseguirá perfeccionar o corregir los posibles errores.

**Tabla 2: Principios del proceso de aprendizaje (Escalona, 2010).**

<b>ASPECTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RETO</b>
<b>Motivación</b>	Tener el deseo de hacer algo	Una persona está motivada para hacer cualquier trabajo cuando sabe lo que espera y se da cuenta de por qué debe hacerlo. El participante no estará realmente motivado, sino ve como la información le será útil.
<b>Concentración</b>	Representa toda la atención de la mente sobre lo que se tiene que aprender.	Para poder concentrarse en el trabajo ante todo, primero se debe estar preparado para realizar el trabajo. Debe de estar motivado tener un interés o curiosidad respecto al material. Procurar estar aislado de los elementos físicos que puedan atraer la atención.
<b>Actitud</b>	El aprendizaje es un proceso activo, depende completamente de que se tome parte activa en los procesos de aprendizaje.	El aprendizaje es directamente proporcional a la cantidad de reacción que ofrecemos.
<b>Organización</b>	Es imposible aprender con eficacia un tema por el procedimiento de aprender de memoria todos los hechos que se relacionan con ella.	La organización es necesaria ya que uno debe percibir la relación entre las partes de la información y los principios, antes que pueda comprenderse su significado e importancia.
<b>Comprensión</b>	Finalidad hacia la que conducen los cuatro factores anteriores.	La comprensión equivale al entendimiento, su propósito es penetrar en el significado, de sacar deducciones, de admitir las ventajas o razones para aprender.
<b>Repetición</b>	Para recordar una cosa debemos repetirla.	Dedicar cierto tiempo al repaso, lo que proporcionará mejor comprensión y memoria que un estudio concentrado. La repetición no tiene que consistir en volver a leer el material. Probablemente la forma más eficaz de repaso no consista, de ningún modo, en volver a leer el material; si no hacer recordatorios constantes sobre un tema y en consultar las notas únicamente para confirmar el orden del material, comprobar y completar lo memorizado.

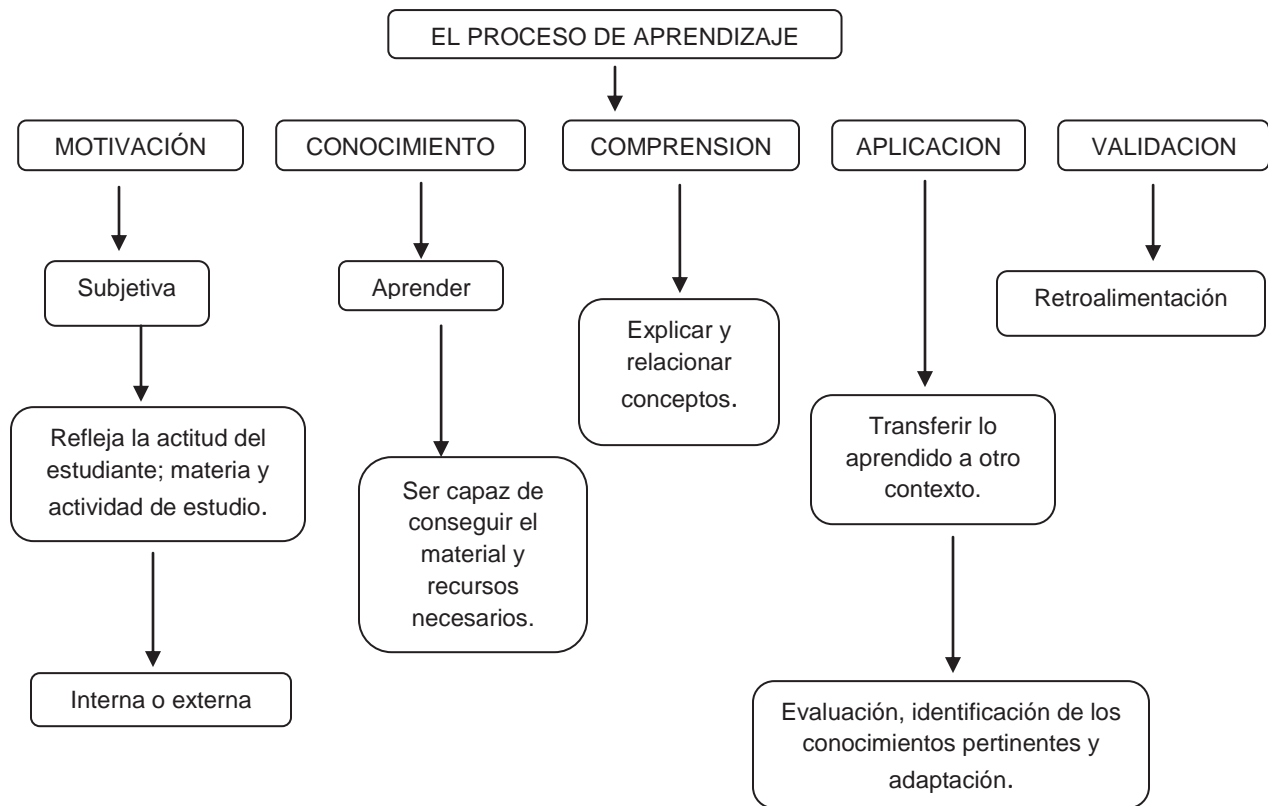


Figura 7: El proceso de aprendizaje (Palafox, 2007).

### 3.4. EL APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS

Tomando como base los principios del aprendizaje y el proceso, para tal efecto como una generalidad, el análisis del aprendizaje se centra básicamente en los adultos, ya que es a estos a quienes va dirigida la capacitación.

Se trata de explicar, cómo es que los adultos aprenden en los cursos de capacitación que les son impartidos, y cómo difieren los principios de aprendizaje de adultos con los de los niños.

La capacitación es una actividad de formación dirigida a los empleados que conforman una empresa y por lo tanto, se habla de personas adultas, por lo que es importante abundar en el aspecto del aprendizaje de los adultos.



Las principales motivaciones que llevan a un alumno adulto a participar en un programa educativo son:

- Poseer un nivel de información óptimo.
- Prepararse para ejercer un nuevo oficio.
- Obtener una formación mejor en el trabajo.
- Llenar de alguna manera el tiempo libre.
- Conocer a gente nueva e interesante.
- Ser capaz de desarrollar determinadas tareas.
- Romper con la rutina diaria.
- Conocer y desempeñar mejor su papel en las distintas instituciones de las que forma parte.
- Mejorar sus aptitudes.
- Aumentar sus conocimientos generales.
- Aumentar su nivel de ingresos.
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales.
- Desarrollar alguno de sus atributos físicos (Fernández, 2007).

Para Fernández (2007), “el aprendizaje se desarrolla en general a partir de la confrontación de la persona con informaciones o situaciones de su medio”. El educando y especialmente el adulto, aporta a esta confrontación sus experiencias acumuladas hasta ese momento, actitudes y representaciones. Todo esto determina entonces su percepción y elaboración de la situación ambiental que lo desafía a una reacción constructiva.

La capacidad de aprendizaje de los adultos y en especial también de las personas de edad parece depender en mayor medida del entrenamiento, de la motivación y de una situación de aprendizaje favorable, más que de la edad del individuo.

El adulto tiene otras necesidades y otros intereses. En algunos casos posee una relación más conservadora respecto a las nuevas exigencias del aprendizaje. Requiere una motivación especial para aprender y necesita otras formas de aprendizaje y de enseñanza.

Las condiciones a tener en cuenta en el aprendizaje de los adultos de acuerdo con Fernández (2007) se enlistan a continuación:

- Los adultos necesitan sentirse cómodos en el marco del aprendizaje y esto se logra si existe un entorno favorable.
- Las restricciones externas (transporte, cuidado de niños), inciden en sus aprendizajes.
- Necesitan reconocer que lo que están aprendiendo es accesible y vale la pena.
- Necesitan saber que lo que ya saben se valora y se tiene en cuenta.
- Los métodos pedagógicos deben tomar en cuenta la personalidad, expectativas y motivaciones de los adultos.

El proceso de aprendizaje ha sido abordado por diversos autores, los cuales han observado y analizado que es en sí un proceso que requiere de la intervención de distintos aspectos y principios para que pueda lograrse exitosamente.

El aprendizaje en edad escolar, se da con mucha más fluidez debido a la edad y alta influenciabilidad que tienen los alumnos en esta etapa, sin embargo, cuando se requiere que un adulto obtenga nuevos conocimientos, habilidades o actitudes, se necesita de un análisis minucioso tanto del procedimiento como de las herramientas que se utilizarán para atraer la atención del adulto y así lograr el aprendizaje en éste.

Como se observó anteriormente, hay diversos factores que distraen o desvían la atención e interés del capacitando adulto, y así mismo, la motivación se ve

afectada por razones que están fuera de las manos del capacitador, esto le agrega un poco de complejidad al proceso de aprendizaje y es esencial tener en cuenta cada uno de los principios revisados anteriormente, para obtener resultados positivos.

### **3.5. EL APRENDIZAJE Y LA CAPACITACIÓN**

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.

El aprendizaje es un cambio de conducta basado en la experiencia, y por lo tanto, factor fundamental del comportamiento humano ya que afecta poderosamente no sólo la manera como las personas piensan, sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos.

Aprender y reforzar conocimientos para llevar a cabo de una mejor manera las tareas en el área de trabajo, puede resultar fácil si se toma en cuenta que el aprendizaje comprende diversos principios. Dichos principios, son una guía para entender cómo es que el individuo asimila la información que se le brinda dentro de una capacitación y cómo puede ayudar el facilitador en este proceso de asimilación o aprendizaje.

La capacitación es, en esencia, un proceso de aprendizaje, ya que dentro del proceso de capacitación, el fin último es que las personas adquieran nuevos conocimientos y/o habilidades. De esta manera, hay que tomar en cuenta que existen diversos principios del aprendizaje en capacitación que pueden ser de gran ayuda para entender este proceso, los cuales se describen a continuación:

- El individuo aprende mejor cuando está motivado para aprender.
- El aprendizaje es profundamente influenciado por la recompensa y por el castigo.
- La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.

- El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que será aprendido: van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras (Arrula, 2006).

### 3.6. PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades, por lo cual, los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación son:

1. **Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.** El éxito de la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
2. **Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.** Las técnicas educativas modernas y la Psicología Humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones.
3. **Elevar la calidad del desempeño.** Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

4. **Resolver problemas.** El adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo y ayuda invaluable para que el personal vaya dando solución a sus problemas y mejorando su efectividad.
5. **Habilidad para una promoción.** Habilita íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.
6. **Inducción y orientación del nuevo personal de la empresa.** Permite al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como: historia de la empresa, misión, visión, valores, medios y oportunidades de crecimiento, objetivos, políticas y descripción de su puesto, entre otras cosas.
7. **Actualizar conocimientos y habilidades.** Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva (Siliceo, 1999).

Por lo anterior se puede concluir que la capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización, ya que la capacitación es una responsabilidad social de la empresa y un compromiso de cada líder directivo con su equipo de colaboradores. Para que la capacitación funcione y tenga éxito, de acuerdo con la lógica y realidad laboral, debe seguir las siguientes etapas:

- a) **Diagnóstico de necesidades:** consiste, en realizar una investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo.
- b) **Planeación:** una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr.
- c) **Definir contenidos de educación necesarios:** es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- d) **Señalar la forma y método de instrucción para el curso.**

- e) Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, se deberán **evaluar**.
- f) **Seguimiento:** o continuación de la capacitación (Siliceo, 1999).

### 3.7. PASOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Revisado lo anterior, se presenta a continuación la secuencia que se recomienda seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo, misma que puede observarse en la figura 8. La persona que tiene a su cargo esta función (usualmente denominada capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de lograr los objetivos de su labor.

Una vez determinados los objetivos, deben considerarse los contenidos específicos y los principios de aprendizaje necesarios para crear un programa efectivo.

- a) **Evaluación de las necesidades:** detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.
- b) **Objetivos de capacitación y desarrollo:** deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispongan.
- c) **Contenido del programa:** se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes.
- d) **Principios de aprendizaje:** aunque el proceso de aprendizaje se ha estudiado mucho, poco se sabe de él. Lo anterior debido a que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. Estos principios son: participación, repetición,

relevancia, transferencia y retroalimentación. Mientras más se utilicen estos principios, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva.

- e) **Evaluación:** La evaluación se debe llevar a cabo antes, durante y después de ejecutar el proceso. Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados de dicho proceso.

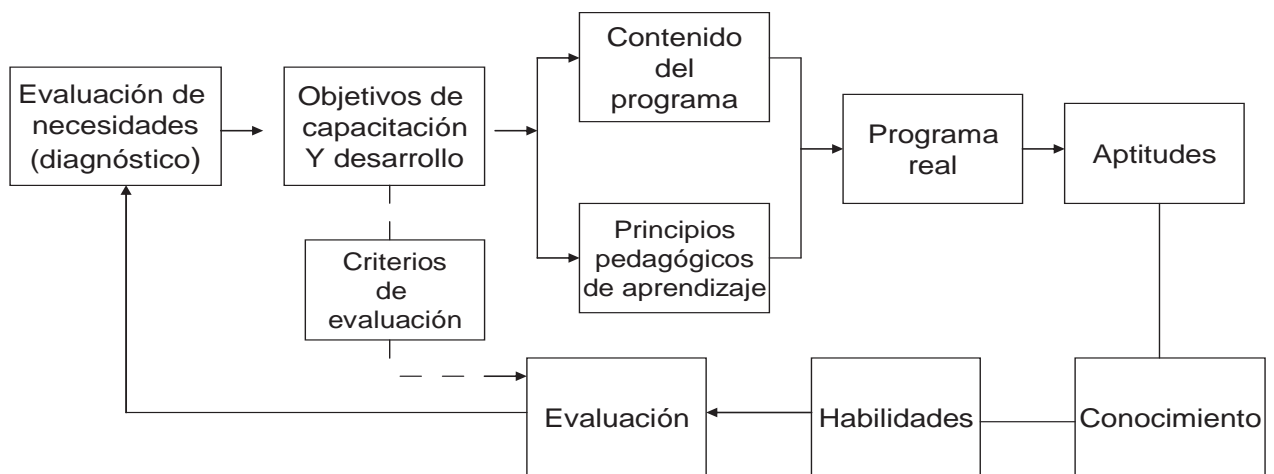


Figura 8. Proceso de Capacitación (Fuente: Werther y Davies, 1996).

De esta manera es importante recordar, que los capacitadores deben efectuar un análisis de necesidades para cada curso específico con objeto de determinar si es verdaderamente necesario, ya que de este análisis surgen los objetivos y por tanto la planeación del curso. Con frecuencia la administración de exámenes antes y después del curso o programa de capacitación sirve para evaluar tanto los conocimientos adquiridos como el grado de transferencia efectiva de la labor (Werther y Davies, 1996).

Con base en la revisión y análisis de la propuesta de Werther y Davies (1996) y Siliceo (1999), para efectos de esta investigación se presentan los siguientes pasos para la elaboración del programa de capacitación:

- **Detección de necesidades (DNC):** determinar las necesidades actuales de la organización que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo.
- **Objetivos:** establecer los logros que se deseen y los medios de que se dispongan para conseguirlos.
- **Contenido:** proponer los temas y áreas que deban ser cubiertas para influir en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- **Método de aprendizaje:** participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.
- **Evaluación:** se debe llevar a cabo antes, durante y después de ejecutar el proceso.

La evaluación de la capacitación es un proceso que debe concebirse en términos de medición. Ha de centrarse en recabar información de varios escenarios laborales en los que ya están implantados programas de capacitación y en donde los objetivos inicialmente establecidos ya se hayan convertido en procesos realizados y hayan sido aplicados por los empleados capacitados, dentro de su contexto de trabajo.

La evaluación no sólo es un indicador de capacitación efectiva o no efectiva, sino que también nos proporciona datos que nos permiten modificar el desarrollo de la capacitación y determinar los tiempos que se han vuelto redundantes en un programa. Cualquier desarrollo de un nuevo programa de capacitación debe ser visto como prototipo, pero la mejor manera de introducir las modificaciones es a través de pilotear el programa que se haya construido dentro de la fase de la evaluación de la capacitación (Grados, 2007).



A continuación se presenta de manera más amplia el aspecto de evaluación dentro de la capacitación, ya que para fines de esta investigación, los resultados se obtuvieron de dicha fase del proceso.

### **3.8. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Como se puede observar en la figura 8, y como se ha visto en los temas precedentes, el último paso del proceso de capacitación, es la evaluación, y ésta va a determinar de alguna manera si los empleados están listos para enfrentar los retos de un nuevo puesto o mayor responsabilidad, etc. Y por otro lado también ofrece datos acerca de la efectividad de los contenidos. La evaluación se puede llevar a cabo de diferentes formas y en diversos momentos de la capacitación. A continuación se presentan distintas definiciones sobre evaluación:

Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así orientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores (Florencia, 2009).

Evaluar permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades (Werther y Davies, 1996).

La evaluación es un proceso que comprende la búsqueda y obtención de información (Diccionario de la Lengua Española, 2007).

De esta forma se concluye que la evaluación es un medio para obtener información, que sirve como punto de partida a las instituciones, empresas u organizaciones para orientar a las personas y sean más rendidores. Y así mismo, tanto para los capacitadores como para los capacitandos, sirve de parámetro para conocer el rendimiento.

La evaluación puede clasificarse según el propósito con el que se realiza y por lo mismo los momentos de aplicación; para fines de esta investigación se presentan, diferentes tipos de evaluación (Grados, 2007):

- Pretest: que tiene como objetivo investigar el nivel de conocimiento o información que tienen los capacitados, en relación con el curso o tema que va a revisar. El pretest se puede presentar en las modalidades siguientes:
  - Escrita: puede aplicarse un cuestionario que ya se lleve preparado, dictar preguntas, realizar un pequeño ensayo o solicitar la solución de un caso.
  - Verbal: lo más usual es mediante la técnica interrogativa, pero también puede pedirse a los capacitandos que expongan un tema en forma breve, o que presenten un casete grabado con el desarrollo del tema que interesa evaluar.
  - Práctica: en este caso, se pide a los participantes que ejecuten una acción.
  
- Interfase o evaluación durante el proceso: se realiza durante el proceso de capacitación y sirve para detectar el nivel de conocimientos que están alcanzando los capacitandos; además, permite volver a ajustar el contenido temático, el ritmo con que se desarrollan los temas y el clima que se está logrando en el grupo.

Esta evaluación es de gran ayuda para registrar la opinión de los participantes, en relación con los servicios, la coordinación, el estilo de instructor y las dinámicas de grupo, así como para detectar necesidades en cursos posteriores.

La evaluación durante el proceso arroja datos cualitativos y puede llevarse a cabo por medio de:

- Cuestionario.
  - Técnica interrogativa.
  - Conversando de manera informal con los participantes, en especial durante los recesos.
  - Retroalimentación del coordinador.
- Postest: es una evaluación final, que se realiza en relación con los conocimientos y las actitudes, al término del curso, con la finalidad de verificar el nivel alcanzado.

Puede ser el mismo cuestionario que se realizó en el pretest.

En ocasiones a esta prueba se anexa un cuestionario de reacción, para conocer la opinión de los participantes, sobre aspectos como estilo instruccional, instalaciones, servicios, coordinación y recursos materiales. Es posible incluir preguntas sobre cursos que desean tomar, ya sea para profundizar en el tema o para conocer otras áreas de su trabajo.

Por lo anterior, se puede considerar que las ventajas del postest son las siguientes:

- Permite conocer el nivel que fue alcanzado en relación con el objetivo instruccional.
- Ayuda a evaluar el rendimiento del instructor.
- Permite medir el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos, de tal manera que es posible establecer un balance costo-beneficio.
- Permite conocer la opinión acerca de los conocimientos obtenidos.

- Mide la memoria a corto plazo.
- Contribuye a subsanar errores en coordinación y servicios.

### **3.9. SISTEMATIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN.**

Una vez que se conoce todo el proceso de capacitación se puede empezar a hablar de la actividad de capacitación como tal. El sistema de capacitación debe encuadrarse en el sistema político y económico del país, orientándose hacia la vida concreta del trabajador y no solamente la escolaridad y simples conocimientos.

El capacitador deberá identificar los objetivos de la capacitación y su alcance; los objetivos de la empresa y su actividad y finalmente los objetivos de sus propios planteamientos pedagógicos, en función de las necesidades del trabajador y de su conocimiento teórico-práctico sobre el tema. Así pues, la actividad de capacitación se resume en ocho pasos:

**1. Análisis del contexto:** indica los condicionamientos técnicos, materiales y humanos a los que debe responder la capacitación:

- Grupo al que se capacita (nivel jerárquico, necesidades, interés, conocimientos).
- Características de la estructura de capacitación interna o externa (objetivos, orientación, recursos, organización, filosofía, métodos, etc.)
- Características de la programación de cursos y los objetivos de los mismos y su alcance.
- Características del personal capacitador (experiencia, conocimientos, grado de excelencia).

2. **Objetivos de la tarea docente:** determinar lo que se espera que el trabajador, cualquiera que sea su nivel y especialidad, sepa después del proceso enseñanza-aprendizaje; formular objetivos específicos en términos de medición del desempeño futuro y real requerido por el puesto de trabajo, por la necesidad del trabajador y por la productividad de la empresa.
3. **Tareas:** elección y organización de los diferentes tipos de tareas técnicas, económicas, administrativas y pedagógicas acordes con los objetivos de la enseñanza.
4. **Estrategias enseñanza-aprendizaje:** selección de métodos (conferencias, mesas redondas, trabajo en equipo, talleres, etc.).
5. **Los principales instrumentos de evaluación son:**
  - Prueba diagnóstica.
  - Cuestionario.
  - Pruebas para medir el logro obtenido a través del desempeño posterior.
6. **Implantación del proceso de capacitación**
7. **Evaluación del costo docente:**
  - Del proceso mediante cuestionarios, entrevistas, diálogos, etcétera.
  - Del logro de cada uno de los objetivos.
8. **Revisión y retroalimentación:** mejorar el proceso a través de la interrelación: capacitador-trabajador-empresa (Dowling y Drolet, 1985).

#### **4. DEFINICIÓN DE GRUPO**

La capacitación generalmente se lleva a cabo en grupos, ya que los empleados dentro de una empresa interactúan en un mismo espacio y tiempo determinado para alcanzar metas o fines en común. De aquí la importancia de capacitar a todos los empleados para darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para un desempeño satisfactorio dentro de su grupo de trabajo.

Lewin (citado por González, Monroy y Kupferman, 2004) señala, que la naturaleza del grupo no consiste en la semejanza o en la diferencia de sus miembros, sino en su interdependencia. Un grupo puede considerarse como un “conjunto dinámico” lo que significa que si se produce un cambio en el equilibrio de una cualquiera de sus partes se produce una modificación en el equilibrio de otras partes.

Lersch (citado por Cartwright y Zander, 2007) designa al grupo como cualquier pluralidad de personas que en su experiencia y comportamiento están relacionadas unas con otras, se hallan en mutua dependencia y se muestran solidarias, no sólo hacia fuera, sino percibiéndose ellas mismas como tales; solidaridad que se expresa por medio de la conciencia del “nosotros”.

Por su lado Wiese (citado por González, Monroy y Kupferman, 2004) menciona al grupo como una figura social con mayor o menor unidad, duración y con relativa solidaridad entre las personas que la componen.

El grupo se caracteriza por ser una pluralidad de personas que conforma un conjunto, una unidad colectiva vinculada por lazos reales. Es a su vez una unidad parcial inserta en el seno de una colectividad más amplia, y una entidad dinámica que, sin embargo, tiende a estructurarse y a organizarse en busca de una estabilidad relativa.

Para fines de la presente investigación, de las definiciones anteriores se formula una de la siguiente manera: se entiende por grupo a dos o varios individuos en

interacción, que persiguen un objetivo común de manera que su coexistencia les permite satisfacer necesidades individuales.

#### **4.1. CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO:**

Anzieu (citado por González, Monroy y Kupferman, 2004) indica que las principales características de un grupo son las siguientes:

- Está formado por personas, para que cada una perciba a todas las demás en forma individual y para que exista una relación social recíproca.
- Es permanente y dinámico, de tal manera que su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.
- Posee intensidad en las relaciones afectivas, lo cual da lugar a la formación de subgrupos por su afinidad.
- Existe solidaridad e interdependencia entre las personas, tanto dentro del grupo como fuera de éste.
- Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.
- El grupo posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y creencias.

Cartwright y Zander (2007), opinan que para que pueda hablarse de grupo es necesario que exista la reunión de dos o más personas y que dicho grupo posea algunas de las siguientes características:

- Que sus integrantes interactúen frecuentemente.
- Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste.
- Acepten las mismas normas.
- Se inclinen por temas de interés común.
- Constituyan una red de papeles entrelazados.

- Se identifiquen con un mismo modelo que rijas sus conductas y que exprese sus ideales.
- El grupo les proporcione recompensa de algún tipo.
- Las metas que buscan alcanzar sean interdependientes.
- Todos perciban al grupo como una unidad.
- Actúen de forma similar respecto al ambiente.

Las características del grupo, tal como la concibe la Dinámica de Grupo, son las siguientes (González, Monroy y Kupferman 2004):

1. Una asociación de dos o más personas identificables por nombre o tipo.
2. Los miembros se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros.
3. Existe un sentido de propósitos compartidos. Los miembros tienen el mismo objetivo, interés o ideal.
4. Existe un sentido de dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades. Los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.
5. Los miembros se pueden comunicar unos con otros.

Las técnicas grupales no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos o medios para el logro de la verdadera finalidad grupal.

La dinámica de grupos se relaciona con el comportamiento del individuo y la de sus relaciones sociales. Su objetivo es conocer la naturaleza y los aspectos psicológicos y sociales de las fuerzas que actúan en el grupo.

Las dinámicas de grupo son buenas herramientas para analizar la situación grupal en nuestros centros educativos. Como disciplina, estudia las fuerzas que afectan



la conducta de los grupos, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia.

Las diversas Dinámicas para grupos, como técnicas grupales, poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias, entre las áreas más importantes de aplicación destacan (Cartwright y Zander, 2007):

**1. Formativa:** Todo grupo tiende a mejorar a sus integrantes, es decir, a brindarles la posibilidad de desarrollar capacidades o potencialidades diferentes al simple conocimiento, y de superar problemas personales, por el mero hecho de compartir una situación con otros, cuando las condiciones del grupo se presentan positivas.

**2. Psicoterapéutica:** Los grupos pueden curar. En esto trabajan los psicoanalistas de grupo.

**3. Educativa:** Los grupos pueden ser empleados con el fin expreso de aprender.

**4. Sociabilización:** Los grupos provocan que sus integrantes aprendan a comunicarse y aprendan a convivir.

**5. Trabajo en equipo:** Los grupos generan formas de trabajo en conjunto. La aplicación concreta de estas técnicas grupales en el mundo real se realiza principalmente en:

- Organizaciones laborales.
- Educación.
- Psicoterapia de Grupo.
- Integración familiar.

- Trabajo en Comunidades.
- Grupos Scouts.

Las técnicas dinámicas tienen la gran ventaja, a diferencia de otras técnicas, que proporcionan un contexto para que al mismo tiempo se facilite el aprendizaje en tres terrenos específicos:

- Conocimientos y cómo aplicarlos.
- Habilidades.
- Valores y actitudes.

Las razones más importantes para que las personas formen grupos son (Robbins, 2004):

- **Seguridad:** Al unirse a un grupo los individuos reducen la inseguridad de "estar a solas". Se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas cuando pertenecen a un grupo.
- **Estatus:** Entrar en un grupo que los demás consideran importante confiere a los miembros reconocimiento y una posición.
- **Autoestima:** Los grupos infunden en las personas sentimientos de valía; es decir, además de comunicar una posición a los foráneos, pertenecer a un grupo, también fomenta la sensación de valía de los propios integrantes.
- **Afiliación:** Los grupos satisfacen necesidades sociales. A las personas les gusta el trato frecuente al que se prestan los grupos. Para muchas

personas estos intercambios en el trabajo son el principal satisfactor de sus necesidades de afiliación.

- **Poder:** La acción de un grupo consigue a menudo lo que no puede el individuo solo. Hay una fuerza en la suma.
- **Consecución de metas:** Hay ocasiones en las que se requiere más de una persona para realizar una tarea: cuando hace falta reunir dotes, conocimientos o fuerza para terminar el trabajo. En tales casos, la administración recurre a un grupo formal.

## 4.2. TIPOS DE GRUPOS

Existen varios tipos de grupos y diversas clasificaciones. Para efectos de esta investigación, se toma la clasificación de Robbins (2004) entre los cuales se encuentran:

- **Grupo formal:** grupo designado de trabajo definido por la estructura de la organización. Los grupos formales, definen la estructura de la organización con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización.
- **Grupo informal:** no estructurado formalmente ni determinado por la organización; aparece en respuesta a la necesidad de contacto social.
- **Grupo de mando:** compuesto por individuos que reportan a determinado gerente.

- **Grupo de tarea:** quienes trabajan juntos para completar una tarea grupo de intereses; quienes trabajan juntos para alcanzar determinado objetivo que concierne a todos.
- **Grupo de amigos:** personas que se reúnen fuera de las horas de trabajo porque tienen una o más características comunes.

Según Bernard (citado por González, Monroy y Kupferman, 2004) los grupos pueden ser clasificados con una gran variedad de criterios. Argumentando que ninguna clasificación es totalmente satisfactoria, pues el material es completamente heterogéneo. A continuación se presenta la clasificación:

1. Grupo de contacto directo (primarios). Éste es una organización de relaciones personales directas, en la cual se relaciona la personalidad o la conducta de los individuos desde los primeros años. En estos grupos el contacto entre los miembros es directo, cara a cara y existe una relación emocional entre ellos. Se subdividen en dos:
  - Racionales.
  - No racionales.
2. Grupo derivado (secundario). Es una organización de relaciones directas o indirectas de los individuos y abarca todas las formas de agrupación elaboradas, a partir de los grupos primarios. El tipo de contacto es indirecto y la comunicación se realiza por medio de símbolos almacenados que requieren para su transmisión, medios intermediarios como por ejemplo libros y periódicos.

De esta manera se puede concluir que, los grupos tienen una estructura que modela el comportamiento de sus miembros, así como su desempeño en general. No se crean con la intención de reducir el trabajo individual, sino para potenciarlo

bajo determinadas condiciones. Así pues, la conformación de un grupo de trabajo tiene sentido cuando existe una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, cuando se necesita la cooperación para completar un trabajo y para mejorar su calidad de forma sustancial.

## **CAPITULO II. METODOLOGÍA.**

### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque base de la investigación que se presenta es el de tipo cualitativo, dado que la recolección de datos se llevó a cabo sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Asimismo, se considera importante hacer énfasis en algunos aspectos que caracterizan esta investigación: el reconocimiento de que el investigador necesita encuadrar en el estudio los puntos de vista de los participantes así como, la necesidad de inquirir cuestiones abiertas.

Considerando que el contexto cultural es fundamental, los datos se recolectaron en el lugar donde las personas realizan sus actividades laborales. Lo cual redundaba en una comunicación directa con los participantes de la investigación; una comunicación horizontal entre investigadores e investigados y por ende mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural (Pita y Pértegas, 2002).

Se entiende entonces, como lo señalan Pita y Pértegas (2002), que el enfoque cualitativo es naturalista e interpretativo porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos naturales procurando identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, es decir, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. Se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que se vive se van internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual y grupal en forma adecuada (Hernández, Fernández y Baptista, 2008).

La investigación puede tener diversos alcances, entre los cuales podemos encontrar el exploratorio, el correlacional, el descriptivo y el explicativo. Para fines

de esta investigación, se ha de tomar como referencia el tipo de alcance descriptivo ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Hernández, Fernández y Baptista, 2008).

Su objetivo principal consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

El alcance descriptivo, mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e Impartir un taller dirigido a los trabajadores de una Guardería de la Ciudad de Morelia, para coadyuvar a la mejora del nivel de calidad de los servicios que ofrece la Institución.

### **2.2. OBJETIVOS PARTICULARES**

- Identificar las necesidades de capacitación de los trabajadores de la Guardería.
- Elaborar un taller con base en las carencias determinadas, dirigido a los trabajadores que laboran en la Institución.

- Identificar las relaciones positivas y negativas dentro del grupo a través de un Sociograma.
- Detectar la generación de alianzas.
- Determinar el rol de cada integrante dentro de la guardería.
- Proporcionar a través de un taller teórico - práctico, las herramientas necesarias para mejorar la convivencia intergrupala.
- Contribuir en la motivación de los trabajadores, mediante juegos y dinámicas relacionados de manera indirecta con sus labores.
- Colaborar en el incremento del nivel de productividad en los empleados a través del trabajo en equipo.
- Analizar y describir los resultados correspondientes al taller para dejar establecidas las bases sobre las cuales puede continuarse el proceso de capacitación que llevará a una mejora continua.

### **2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La capacitación juega un papel importante dentro de las empresas, ya que proporciona herramientas a los trabajadores que les ayuden a poner en práctica la información recibida, de tal manera que el trabajador aprenda a sentirse mejor consigo mismo y en el desempeño de su labor y como consecuencia, esto se vea reflejado tanto en una mejora del clima laboral como en un incremento de la productividad. Por ello se ha planteado el siguiente problema de investigación:



¿Cuáles son los aspectos que se mejoran en las relaciones interpersonales y sus implicaciones en el trabajo en equipo, a partir de un taller teórico vivencial para el personal de una Guardería de la Ciudad de Morelia?

## **2.4. SUPUESTOS**

- Los integrantes de un grupo de trabajo, al no ser compatibles, no logran sus objetivos y la relación se vuelve conflictiva.
- Si no existe una comunicación adecuada entre los miembros de un equipo de trabajo, la información se distorsiona y se crean conflictos interpersonales repercutiendo en la relación laboral.
- Al no existir integración en los trabajadores, estos tienden a trabajar de forma individual y con actitud negativa.

## **2.5. EJES TEMÁTICOS**

De acuerdo con la investigación, se presenta a continuación una breve definición de cada uno de los distintos ejes a tratar:

### **Eje 1: Trabajo en equipo**

Grupo de gente, cada uno con responsabilidades y tareas definidas, teniendo a la cabeza un líder, aceptado por todos, ya que será el guía para que el equipo trabaje hacia un objetivo en común, de manera coordinada y armónica, aprovechando las fortalezas de cada miembro (Magaña y Ramírez 2010).

### **Eje 2: Actitud en las relaciones interpersonales**

Disposición relativamente permanente hacia la valoración positiva o negativa de cualquier entidad, por lo que se encuentra íntimamente ligado a los sistemas de

valores que cada individuo puede cambiar con respecto al colectivo o manifestar originalmente por sí mismo (Galimberti, 2006).

### **Eje 3: Comunicación**

Proceso a través del cual es posible la transmisión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas; hace posible la comprensión no sólo entre individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones, etc. (González, Monroy y Kupferman, 2004).

### **Eje 4: Motivación**

Es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional; estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo emocional (Espada, 2003).

### **Eje 5: Rol**

Es el papel desempeñado por una persona en sus interacciones sociales con otros individuos, y está determinado por la posición que ocupa en la estructura social (Estramiana, 2003).

### **Eje 6: Liderazgo**

El líder es una persona que posee seguidores, no siempre en multitud. Es cualquier persona que sabe enfrentar los retos de su trabajo y de su vida con base en los valores humanos y con la posibilidad de encontrar siempre un balance (Zepeda, 1999).

### **Eje 7: Tipos de grupo**

Se define grupo como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos. Los grupos pueden ser:

**a. Formales:** son los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización.

**b. Informales:** son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social (Maisonneuve, 1989).

## 2.6. RECOLECCIÓN DE DATOS

Recolectar los datos implica, elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzca a reunir datos con un propósito específico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. Para la presente investigación, se enfoca el análisis principalmente en conceptos, percepciones, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias, las cuales son manifestadas en el lenguaje de los participantes, tanto de manera grupal como individual.

La recolección de datos en esta investigación se llevó a cabo a partir de las siguientes técnicas:

1. Entrevista abierta.
2. Cuestionario.
3. Sociograma.
4. Observación libre.
5. Taller “La Actitud hace la diferencia”.

### 2.6.1. DESCRIPCIÓN DE TÉCNICAS

Por la naturaleza de esta investigación se eligieron las técnicas anteriormente mencionadas y que, a continuación se describen:

- a) Entrevista:** es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con uno o varios temas o aspectos específicos (Mendoza, 2005). La entrevista puede ser abierta, es decir, no existe un formato establecido previamente o cerrada para la cual sí se cuenta con una serie de preguntas formuladas con anticipación.

Para fines de esta investigación se llevó a cabo una entrevista abierta ya que las preguntas se iban realizando conforme la conversación fluía con los directivos de la Guardería. En dicha entrevista, se pretendía indagar sobre posibles temas de capacitación que los directivos consideraran importantes abordar, ya que ellos conocen a su personal y sus carencias.

- b) Cuestionario:** instrumento de investigación, útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve. El cuestionario abierto tiene que elaborarse con mucha claridad del problema así como las preguntas de la investigación en cuestión. Se deberán diseñar las preguntas para que lleven a quien las responda a un proceso de reflexión propia y personal, que refleje su sentir ante el asunto investigado (Alvarez-Gayou, 2003).

Para la presente investigación se realizaron dos cuestionarios: el primero encaminado a la detección de necesidades (Anexo 1), que constó de 14 preguntas enfocadas a explorar la temática que se

abordaría en el taller y a determinar las relaciones positivas y negativas con el fin de realizar un sociograma. El segundo constó de 6 preguntas, cuya finalidad fue la obtención de resultados (Anexo 2).

**c) Sociograma:** es una técnica que pretende obtener una radiografía grupal, es decir, adquirir de manera gráfica, mediante la observación y contextualización, las distintas relaciones entre sujetos que conforman un grupo, poniendo así de manifiesto los lazos de influencia y de preferencia que existen en el mismo (Acosta, 2010). Para lograr identificar las relaciones positivas y negativas dentro de la Guardería, se recurrió a realizar 2 preguntas a cada una de las trabajadoras, en las cuales se les pidió que mencionaran a las personas con las que desearían trabajar y con las que les disgustaría formar equipo, tomando en cuenta a todo el personal que labora en la guardería (Anexo 3).

**d) Observación:** examen visual atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que estén implicados uno o varios sujetos. Dicha técnica puede ser sistemática o casual. En la primera se habla de una situación donde se planea el hecho que se va a observar, lugar y la hora y se elabora una guía, mientras que en la segunda la observación se efectúa esporádicamente, pero con plena conciencia (Mendoza, 2005).

La observación llevada a cabo en la Guardería se considera de carácter casual ya que cada ocasión en que se tuviera la oportunidad se realizaba una observación completa tanto de las trabajadoras como de su alrededor y su interacción de éstas con el medio y las demás (Anexo 4).

**e) Taller “La Actitud hace la diferencia”** El taller en capacitación se refiere a una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica (Anexo 5).

La temática del taller, se obtuvo gracias a los resultados tanto de los cuestionarios de detección de necesidades, como de las entrevistas que se realizaron a los directivos de la Guardería, los cuales propusieron algunos temas que ellos consideraban de gran importancia y creían les hacía falta desarrollarlos en sus empleados. De esta manera, los temas se seleccionaron cuidadosamente, intentando que todos ellos se complementaran unos a otros y tuvieran una secuencia lógica que fuera fácil de entender.

Cabe mencionar que el contenido temático se basa principalmente en la escuela del Humanismo y se centra en las fuerzas básicas de la persona tomando en cuenta la comunicación verbal y no verbal, con la creencia de que la persona tiene la capacidad de hacer cambios en sí misma (García, Moya y Rodríguez, 1997).

La teoría se manejó de la siguiente manera durante el taller:

## **TEMAS**

### **a) TRABAJO EN EQUIPO**

Grupo de gente, cada uno con responsabilidades y tareas definidas, teniendo a la cabeza un líder, aceptado por todos, ya que será el guía para que el equipo trabaje hacia un objetivo en común, de manera coordinada y armónica, aprovechando las fortalezas de cada miembro (Magaña y Ramírez, 2010).

## **VENTAJAS**

- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Aporta una cantidad mayor de sugerencias en la solución de problemas.
- Promueve mayor motivación por el trabajo y satisfacción laboral.
- Disminuye la rotación del trabajo.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Logra la integración de metas específicas en una meta común.

## DESVENTAJAS

- Dificulta la coordinación de las labores, por la diversidad de capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Incrementa las discusiones debido a las diferencias en la forma de pensar y dividen al grupo.
- Anula la responsabilidad, cuando se comete un error.

## CARACTERÍSTICAS

- Profesionalismo: “trabajo bien hecho” que garantice la confianza y evite la supervisión y revisión del trabajo entre sus integrantes.
- Enfoque: claridad y conocimiento de los objetivos y metas por parte de todos los involucrados.
- Comunicación: traspaso de información, desde un emisor, mediante un mensaje, hacia un receptor.
- Respeto: reconocimiento de que algo o alguien tiene valor.
- Compromiso: sentido de pertenencia.
- Aceptación: valoración y reconocimiento explícito del conocimiento, experiencia y habilidades de todos los miembros.
- Nosotros: nunca hablar en primera persona, los logros o fracasos son de todos.
- Apertura: actitud abierta a las ideas, sugerencias y aportes de los otros.
- Actitud: disponibilidad para la generación de un ambiente de trabajo cordial y amistoso.

## **b) ACTITUD**

Reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o idea particular. Son aprendidas y tienden a permanecer estables con el tiempo. Se componen de 3 elementos:

1. Componente cognoscitivo: lo que piensa.
2. Componente afectivo: lo que siente.
3. Componente del comportamiento: tendencia a manifestar los pensamientos y emociones.

En la actitud influyen las motivaciones, las experiencias pasadas, la voluntad, la inteligencia, las emociones, el ambiente y lo cultural. Es la manera en que diseñamos las cosas en nuestra mente, por lo cual son diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se adquieren de los padres, maestros, grupos de amigos y compañeros. A medida que la persona crece, se van moldeando en concordancia con lo que admira, respeta o ya posee (Galimberti, 2006).

## **c) COMUNICACIÓN**

El proceso comunicativo implica emisión de señales por medio de sonidos, gestos, señas, etc., con la intención de dar a conocer un mensaje. El proceso luego se revierte cuando el receptor responde y se transforma en emisor.

Por medio de ésta podemos identificar, expresar, y manejar emociones y así, tomar decisiones con mayor eficacia.

## **3. PARTICIPANTES**

Los participantes que se tomaron en cuenta para realizar el estudio de investigación, son los empleados de la Guardería Nueva España de la ciudad de



Morelia, Michoacán y son 23 personas de las cuales únicamente asistieron 19, todas del sexo femenino.

Los datos de los participantes con los que se trabajó, se tomaron de los cuestionarios de detección de necesidades. La edad de los participantes va de los 20 a los 39 años de edad.

En la muestra investigada, se encontraron 3 niveles educativos diferentes (Licenciatura, Carrera Técnica y Bachillerato) , distribuidos en 9 áreas profesionales diferentes: Licenciatura en Educación Preescolar, Licenciatura en Psicología Educativa, Asistente de Educadoras, Auxiliares de Educadora, Técnico Auxiliar de Educadora, Enfermera, Secretariado en Auxiliar Contable, Bachillerato y Puericultora.

#### **4. ESCENARIO**

Actualmente, la guardería tiene una capacidad para 105 niños, que abarcan edades desde los 43 días de nacidos, hasta 4 años de edad. Los niños se encuentran distribuidos en 8 salas: Lactantes A (LA), Lactantes B (LB), Lactantes C (LC), Maternal A (MA), Maternal B1(MB1), Maternal B2 (MB2), Maternal C1 (MC1) y Maternal C2 (MC2).

Cada sala posee pizarrón, móviles, estantes para colocar las pertenencias de cada niño, material didáctico necesario para la edad y desarrollo del niño, por ejemplo las salas LA y LB tienen varias cunas, portabebés, corrales y cambiadores; la sala LC cuenta principalmente con barandales donde los niños que comienzan a caminar se pueden sostener, también hay cambiadores y espejos; en la sala MA en lugar de cunas, hay colchonetas, cambiadores, un baño y bacinicas, ya que en esta sala, es donde los niños empiezan con el control de esfínteres; en las salas siguientes las mesas y sillas, con esenciales, ya que los niños son más grandes y realizan trabajos. Todas las salas se encuentran bien ventiladas e iluminadas. El personal consta de 28 personas, entre educadoras, auxiliares, intendentes, cocineras y enfermera.

## 5. PROCEDIMIENTO

Como primer paso, se diseñó un cuestionario abierto con el fin de que las trabajadoras expusieran su punto de vista de manera amplia y personal acerca de los diversos problemas a los que se enfrentan en su trabajo, con el objetivo de determinar las posibles necesidades de capacitación. Así mismo el cuestionario arrojó información sobre las alianzas y relaciones interpersonales con fines laborales.

El cuestionario constó de 12 preguntas, 10 de ellas dirigidas a indagar sobre los problemas más comunes que se presentan en el área de trabajo y las 2 restantes se centraron en la forma en que las trabajadoras generan alianzas y determinar las relaciones positivas y negativas entre el personal (Anexo 1).

La aplicación de los cuestionarios se realizó en dos sesiones. La primera sesión se realizó un sábado por la mañana, día que las trabajadoras asistieron a un curso de capacitación en el cual se asignó media hora para poder aplicar el cuestionario.

La segunda sesión se efectuó durante el horario de trabajo, a la hora en que los niños de la guardería toman su siesta. Cada trabajadora accedió a contestar el cuestionario desde su sala o área de trabajo, ya que por ser horario laboral, se les prohíbe abandonar su zona.

Conforme se realizaron ambas sesiones, se llevó a cabo una minuciosa observación por parte de las facilitadoras, ya que por este medio, pueden detectarse conductas que reafirman o niegan la información que se está proporcionando por parte de las trabajadoras en los cuestionarios.

La observación, se realizó en distintos momentos, la primera mientras las trabajadoras contestaban los cuestionarios de detección de necesidades y la otra durante la sesión del taller. Cabe mencionar que se solicitó realizar una observación durante las horas de trabajo del personal, sin embargo ésta fue negada ya que no se permite ninguna distracción a las encargadas de las salas, por lo tanto, la única observación se realizó fuera de las horas laborales.

El análisis de los datos recopilados se refiere a la detección de necesidades correspondiente, la cual conduce a que los temas más adecuados para su abordaje en la Guardería son: trabajo en equipo, actitud positiva, comunicación y motivación.

Estos resultados, se obtuvieron tanto del cuestionario dirigido exclusivamente a la Detección de Necesidades de Capacitación, el cual contestó la mayoría de las trabajadoras, debido a que el día en que se permitió aplicarlo, no asistieron todos, así como, de las diversas entrevistas realizadas a la Dirección.

Con el propósito de realizar un curso de la manera más adecuada, se recurrió a la utilización de la carta descriptiva, la cual, es una herramienta de apoyo que permite planificar de una forma ordenada y bien organizada todas las actividades que se llevaron dentro de la sesión del taller. Dentro de las situaciones que proporciona este documento, se encuentran los objetivos del curso, todo el material que se utilizó en las dinámicas así como, algún otro material extra; además, el tiempo de duración de cada actividad y el objetivo de éstas (Anexo 6).

Una vez que se planificó el taller, se recurrió a organizar los equipos. Esto es, porque el tema principal a abordar es el trabajo en equipo. Por lo tanto, era necesario que los participantes del curso experimentaran vivencialmente esta forma de interacción, con el fin de que analizaran las ventajas y desventajas del mismo, de igual manera, que vivenciaran las técnicas para que este estilo de labor sea mejor y puedan ponerlo en práctica en su vida cotidiana.

Para lograr la formación de equipos, se requiere de una estrategia. Se recurrió a realizar un sociograma. Como se plantea en temas anteriores, esta herramienta ayudó a descubrir algunas características del grupo. En el caso de esta investigación, se buscaron las relaciones positivas y negativas, con la finalidad de integrar los equipos de tal manera que convivieran y trabajaran con personas con quienes han tenido poco contacto social (Anexo 3).

Para evaluar los cambios antes y después de la intervención a través del taller, se diseñó una evaluación para ser aplicada al inicio y al final de la intervención (pretest y posttest) (Anexo 2).

Durante el taller se llevaron a cabo dinámicas que favorecieron el trabajo en equipo, tomando como base, como ya se mencionó, los datos del sociograma y por lo mismo quedaron con personas con las que no habían tenido una relación laboral directa ni de amistad, lo cual fue un medio que les brindó la oportunidad de conversar y trabajar juntas con quienes anteriormente no lo habían hecho, esto les permitió conocer qué les gusta y disgusta a sus demás compañeras, cómo es su forma de trabajo, cómo es su personalidad, cuáles son sus habilidades, sus destrezas, y también cuáles son sus defectos y áreas de oportunidad. Durante el taller, algunos de los equipos de trabajo fueron elegidos al azar por las facilitadoras y otros fueron seleccionados por las participantes, con el fin de que se abrieran a nuevas oportunidades de conocer a las demás compañeras.

Al finalizar la sesión las participantes tuvieron un espacio para compartir experiencias relacionadas con lo vivido en el taller, donde ellas mismas encontraron las acciones erróneas y las posibles soluciones que en un futuro pueden emplear. También tuvieron la oportunidad de manifestar sus puntos de vista en relación a los temas y su trabajo en la guardería, exteriorizando que la temática había sido de gran utilidad para la reflexión y motivación para cambios tanto en su área laboral como en la personal.

Finalmente, se procedió a analizar, interpretar y capturar los resultados arrojados antes, durante y después del taller teórico vivencial, los cuales nos permiten concluir, que el objetivo del taller se cumplió satisfactoriamente.

## CAPITULO III. RESULTADOS.

### 1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

A continuación se presentan los resultados en relación a los ejes temáticos establecidos en la presente investigación.

#### Eje 1: Trabajo en equipo

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y procedimiento que las empresas deben llevar a cabo para alcanzar metas comunes. El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso de cada uno de sus empleados, para que las actividades fluyan de manera rápida y eficiente. Los resultados de este eje se pueden observar en la tabla 3:

Tabla 3. Resultados del Eje 1: Trabajo en Equipo

PRETEST	POST TEST
<ul style="list-style-type: none"><li>• El personal que integra la Guardería, tiene una idea clara acerca de lo que es trabajar en equipo, sin embargo, no logran hacerlo de manera correcta.</li><li>• El personal, comenta como una de las principales razones para que esto no se pueda llevar a cabo de manera correcta que: “la persona que funge el papel de líder en el equipo, es impuesto, cuando en realidad debería ser elegido por nosotros”<sup>1</sup>, motivo por el cual se crean conflictos entre los trabajadores.</li><li>• Otra razón que se pudo detectar es la falta de conocimiento por parte de las</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Al finalizar el taller las asistentes tenían una idea más clara de lo que es trabajar en equipo, alcanzar las metas y no sólo trabajar por terminar el trabajo.</li><li>• Reconocieron que su forma de trabajo es individualista, además de que, no hay un respeto sobre los roles que desempeña cada una, ya que no se ha realizado una impartición de responsabilidades adecuada, motivo por el cual se duplican las actividades, ya que todas realizan una misma actividad y esto entorpece el logro de los objetivos.</li></ul>

<sup>1</sup> El texto que aparece entre comillas en este capítulo, es parte del discurso textual de las participantes.

<p>trabajadoras acerca de las fortalezas que cada una de las integrantes del equipo posee, lo cual, de ser considerado sería favorable para realizar de manera rápida y eficiente el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las participantes se mostraron entusiasmadas y expresaron su intención de organizarse para lograr un buen trabajo en equipo ya que, por medio de las diversas dinámicas, se percataron de los múltiples beneficios que pueden obtener por medio de este estilo de trabajo.</li> </ul>
---	--

## Eje 2: Rol

El rol, es el papel desempeñado por una persona en sus interacciones sociales con otros individuos, y está determinado por la posición que ocupa en la estructura social (Estramiana, 2003). Los resultados encontrados acerca de este aspecto, se localizan en la tabla 4:

**Tabla 4. Resultados del Eje 2: Rol**

PRETEST	POST TEST
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las participantes tienen claro cuál es el papel que deben desempeñar dentro de la guardería, de acuerdo con su preparación; al trabajar en equipo no hay una definición como tal de roles, todas opinan al mismo tiempo y sobre una misma cosa, sin orden, lo cual implica no ponerse de acuerdo de manera rápida y eficiente, ya que cada persona tiene una idea diferente y quiere que se hagan las cosas a su parecer, lo cual sería diferente si se organizaran, y cada quien desempeñara una función diferente y al final el líder diera a conocer la conclusión.</li> <li>Las trabajadoras hacían mucho hincapié sobre el rol del líder, que como ya se mencionó es impuesto, ellas piden “poder elegirlo” ya que sería la manera más óptima para su desempeño como grupo.</li> <li>En dicho caso, las trabajadoras que fungen como “líderes”, en algunas ocasiones tampoco están de acuerdo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al finalizar el taller, las participantes tenían el conocimiento acerca de la importancia de conocer el rol que juega cada miembro dentro de un equipo de trabajo, ya que de esta manera se evitan el repetir el trabajo y se logra hacer de manera más rápida y eficiente.</li> <li>La mayor parte de las participantes expresa “la importancia y necesidad de delegar responsabilidades”.</li> <li>Opinan que, analizando la información, se dan cuenta de que la mala comunicación que se ha mantenido durante todo este tiempo, ha sido un factor importante para que los roles no estén claros entre ellas mismas y generalmente todas desempeñan roles que no les corresponden, generando malos entendidos y disputas entre todos los empleados.</li> <li>Las participantes toman la decisión de expresar a los directivos (ya que estos no asistieron al curso), la idea de poder</li> </ul>

<p>en desempeñar dicho rol, ya que mencionan “no tener la habilidad para llevarlo a cabo de una manera correcta y el desempeñar este papel nos genera varios conflictos con nuestras compañeras”.</p>	<p>hacer la elección del líder ellas mismas, para que de esta manera sea del agrado, de la mayoría, ya que están conscientes de que no siempre todas estarán de acuerdo, pero si poder llegar a un acuerdo conveniente para todos, con el fin de tener al frente a una persona que los guíe, los represente y tenga las habilidades.</p>
---	--

### Eje 3. Liderazgo

El liderazgo es la actividad de influenciar a la gente para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Por tanto, un líder es la persona que posee seguidores, no siempre en multitud; sabe enfrentar los retos de su trabajo y de su vida con base en los valores humanos y con la posibilidad de encontrar siempre un balance (Zepeda, 1999). La tabla 5 presenta los resultados obtenidos en la investigación sobre este tema.

**Tabla 5. Resultados del Eje 3: Liderazgo**

PRETEST	POST TEST
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las asistentes tienen claro lo que es un líder, sin embargo, es algo que causa conflicto dentro de la guardería, ya que por lo regular los líderes son impuestos.</li> <li>• No se les toma en cuenta para elegirlos, simplemente se imponen y son un “medio de regaño” expresa una de las trabajadoras, por lo cual la nombrada líder en determinadas ocasiones, tiene problemas con sus compañeras, sin ella quererlo de esa manera, ya que le toca llamar la atención, en ocasiones sin fundamentos.</li> <li>• La mayoría de las trabajadoras, expresan su descontento con lo anterior ya que son “mandaderas” de los directivos, cuando estos no desean dar la cara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al aplicar las dinámicas las asistentes dejaron ver, que sí saben trabajar con un líder, en cuanto sean ellas quienes lo elijan.</li> <li>• Pudieron reunirse satisfactoriamente en equipos de trabajo y delegar responsabilidades, escogiendo en primera instancia a un líder que los guiara, y de esta manera, todas las dinámicas cumplieron los objetivos establecidos y ellas “trabajaron a gusto”.</li> <li>• También, algunas de las participantes expresan “que pudieron darse cuenta de que poseen habilidades de líderes”, situación que anteriormente desconocían.</li> <li>• De igual manera sus compañeras</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ellas saben que para ser un buen líder, deben poseerse ciertas habilidades para lograr objetivos, y muchas de ellas sin haber desarrollado o poseer aún dichas habilidades se desempeñan como líderes de un grupo determinado sin obtener los resultados esperados.</li> </ul>	<p>podieron percatarse de quienes son las que pueden desarrollarse dentro de la guardería como verdaderos líderes, lo que les da bases sólidas al momento de escoger a un líder, si esto se les llegara a permitir.</p>
---	---

#### Eje 4: Tipos de grupo

Se define grupo como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos. Los grupos pueden ser:

**a. Formales:** son los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización.

**b. Informales:** son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social (Maisonneuve, 1989).

Los hallazgos sobre dicho tema se muestran en la tabla 6:

Tabla 6. Resultados del Eje 4: Tipos de Grupo.

PRETEST	POST TEST
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para cada sala se tienen grupos asignados de tres personas, los cuales son previamente establecidos por los directivos, quienes escogen a las trabajadoras de acuerdo a la necesidad de cada sala y a la preparación de cada maestra. Estos tipos de grupos cumplen con las características de los grupos formales.</li> <li>• En cuanto a los tipos informales, pudo observarse que cada integrante de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al finalizar el taller, las participantes comentaron que “realmente no se habían dado la oportunidad de convivir con todas sus compañeras e integrarse como un verdadero grupo”.</li> <li>• Afirman, “que se quedan satisfechas por haber detectado afinidades con algunas compañeras, con las cuales no se habían dado la oportunidad de conocer anteriormente”.</li> </ul>



<p>guardería ha elegido su grupo de convivencia, que no forzosamente han sido sus compañeras de sala.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio de los diversos comentarios que hacían las trabajadoras, se pudo percatar de que la mayoría de las trabajadoras no comparten sala con sus amigas cercanas, por lo cual, en varios de los grupos de sala, hay “ciertas enemistades” lo que les impide proyectar un buen trabajo y desempeño debido a las diferencias de ideas y pensamientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El permanecer distantes unas con las otras, les había impedido conocerse más a fondo, e indagar en los gustos de cada una y sobre todo de aquella a la que menos conocían.</li> <li>• Comentan que algunos de los factores que no permitían un acercamiento con sus compañeras son el tiempo, diferencias de pensamiento o formas distintas de trabajo, por lo cual preferían mantenerse al margen.</li> <li>• Por medio de las dinámicas, algunas personas se dieron cuenta de que, había muchas similitudes y gustos que podían compartir. Otras se percataron de que pueden trabajar con otras personas con las que no se habían dado la oportunidad.</li> <li>• Posteriormente tomaron la decisión y con mucha disposición acercarse y permitir explorar el trabajo con todas las demás compañeras porque solo de esa manera podrían lograr una unión de trabajo y tal vez una relación más allá de lo laboral y trabajar por el logro de los objetivos no solo de la empresa sino también los personales.</li> </ul>
--	--

### Eje 5: Actitud

Actitud es la disposición de un ánimo que se manifiesta de algún modo, es organizado mediante la experiencia y ejerce un flujo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo ofrece a los objetos y a las situaciones. Por tanto una actitud es una forma de respuesta, a alguien o a algo, aprendida y relativamente permanente (Galimberti, 2006). La tabla 7 resume los resultados obtenidos en esta investigación:

**Tabla 7. Resultados del Eje 5: Actitud**

PRETEST	POST TEST
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde las primeras visitas realizadas a la Guardería, la actitud que se ve reflejada por la mayoría de los trabajadores, incluyendo directivos, es de una actitud negativa y pesimista, sobre todo en cuanto al tema de trabajo en equipo así como la capacitación que deben recibir los empleados.</li> <li>• Ante esto se muestran malhumorados, escépticos y desmotivados, todas estas sensaciones, han sido ocasionadas por experiencias pasadas que han vivido las empleadas y comentan han sido “desagradables”.</li> <li>• Un ejemplo claro que fue expuesto es acerca de los cursos de capacitación, los cuales les son impartidos los fines de semana y algunas veces fuera del horario preestablecido para dicha actividad, además de que en varias ocasiones ha ocurrido que los organizadores de los cursos no asisten el día y la hora acordada ocasionando la molestia de las asistentes.</li> <li>• Una vez identificada la actitud, se recurre a realizar las siguientes dinámicas grupales para coadyuvar al entendimiento y reflexión sobre la importancia de mantener una actitud positiva en la vida cotidiana.</li> <li>• La primera de ellas consistió en un video que habla sobre la actitud negativa en el trabajo y sus posibles consecuencias, haciendo ver que se pierde más cuando se actúa con una actitud desfavorable, ocasionando que las actividades del día salgan mal.</li> <li>• Posteriormente se realizó la dinámica del pastel, la cual consistía en formar equipos y hacer un pastel con características específicas, en cada equipo habría una persona con una actitud diferente, el primer equipo tendría a una persona con actitud positiva, el segundo un integrante con actitud negativa y el tercer equipo uno con actitud neutra. Esto con el objetivo de que cada uno de los equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al término de la sesión, todas se mostraron entusiasmadas por querer cambiar la actitud que adoptaban día a día, así como, en hacer lo posible por mantenerla.</li> <li>• Por un lapso prolongado se mantuvo, una conversación entre todas las participantes donde cada una platicó experiencias personales en las que la actitud fue un aspecto de gran importancia y que probablemente pudo haber cambiado si se hubiera tenido un manejo adecuado de ésta.</li> <li>• Todas mostraron apertura y disposición de cambio en cuanto a la actitud se refiere, ya que ponen de manifiesto que ciertamente en la mayoría de las ocasiones se dejan influenciar por la actitud negativa, principalmente, que los demás proyectan y de esta manera se hace una cadena interminable donde la actitud negativa o neutra se hace un virus contagioso.</li> <li>• Aspecto que están dispuestas a cambiar ya que han comprobado que dejarse influenciar de una actitud negativa únicamente te lleva a tener un mal día y probablemente al fracaso de muchas metas planeadas.</li> </ul>

obtuviera resultados acorde a la actitud adoptada.	
--	--

## Eje 6: Motivación

La motivación, es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional; estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo emocional (Espada, 2003). Lo encontrado en la investigación acerca del tema, se presenta en la tabla 8:

**Tabla 8. Resultados del Eje 6: Motivación**

PRETEST	POST TEST
<ul style="list-style-type: none"> <li>Al mantener pequeñas conversaciones con algunas de las trabajadoras, pudo observarse que en general el nivel de motivación en ellas es bastante bajo, ya que expresan sentirse ignoradas, poco respetadas, en ocasiones humilladas, a tal grado, de no querer asistir a trabajar.</li> <li>En realidad, ellas mismas expresan “tener la necesidad de motivación, ya que se sienten forzadas a realizar su labor, en vez de sentir satisfacción y deseo de realizarlo”. El único motivo que las mantiene realizando su trabajo, como ellas lo han manifestado, es “la necesidad de su salario y el cariño y compromiso hacia los niños”.</li> <li>Durante el taller, las actividades se realizaron en equipos, con el fin de que la motivación fuera mutua y hubiera retroalimentación entre las mismas integrantes de los equipos de trabajo.</li> <li>Un aspecto de gran importancia a mencionar, es que, el taller fue realizado un día sábado por la mañana, culminando poco después del mediodía. Esta situación molesta en gran medida a las trabajadoras, ya que el sábado es el día que pueden compartir con sus familias. Sin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El resultado fue, un grupo con más cohesión y sobre todo reflexivo de las ventajas de automotivarse en toda tarea que deseen realizar.</li> <li>A pesar de la actitud de las trabajadoras al llegar al curso, puede destacarse que al acercarse la hora de retirarse, se pudo notar que se cumplió con el objetivo de motivarles, ya que ellas mismas expresan que “lo dinámico, divertido y educativo del curso las motiva a realizar mejor su trabajo ya que encuentran varios motivos para seguir desempeñándose en su trabajo de la mejor manera posible”.</li> <li>Expresan con suma gratitud, que el ambiente que se logró por parte de facilitadoras y por la apertura de los participantes, logró motivarles no solo en el aspecto laboral sino que la información brindada también podrán aplicarla en el aspecto personal.</li> </ul>

<p>embargo, son días destinados por la dirección a los diversos cursos de capacitación con los que deben cumplir cada mes. Algunas prefieren no asistir, y las que deciden tomar los cursos se presentan con desagrado y malhumor.</p>	
--	--

## Eje 7: Comunicación

La comunicación es un proceso, a través del cual es posible la transmisión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas; hace posible la comprensión no sólo entre individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones, etc. (González, Monroy y Kupferman, 2004). Dentro de la investigación, se obtuvieron para este eje, los resultados que muestra la tabla 9:

**Tabla 9. Resultados del Eje 7: Comunicación**

PRETEST	POST TEST
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación que se maneja en general dentro de la Guardería, es una comunicación no asertiva, ya que existe una distorsión de la información.</li> <li>• Las trabajadoras expresan que es común observar una especie de “teléfono descompuesto”, es decir, cuando los directivos quieren llamar la atención de alguna de las empleadas, no lo hacen directamente, sino que, mandan el mensaje a través de un tercero.</li> <li>• Este fenómeno ha ocasionado ya bastantes discusiones y se presenta frecuentemente, incluso ha causado varias peleas entre la mayoría de las trabajadoras, repercutiendo en sus relaciones personales, debido a esto las empleadas ya no están de acuerdo de que siga sucediendo.</li> <li>• La comunicación no asertiva que se maneja, es sin duda, uno de los principales factores que generan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al término del taller, cada una de las trabajadoras identificó el estilo de comunicación que lleva a cabo individualmente y reconoció las repercusiones que este tipo de comunicación tiene en el medio en el que se desenvuelve tanto laboral como personal.</li> <li>• Las participantes comprendieron que no basta con intentar comunicar un mensaje al otro, sino que hay que esforzarse para buscar el mejor medio, así como, ser claros y estar seguros de que el mensaje llegue con el mismo significado con el que ha sido enviado, con el fin de evitar malos entendidos y con eso las discusiones y problemas en general.</li> <li>• Entendieron la comunicación asertiva, y reconocen que no es sencillo aplicarla, pero con dedicación es posible lograr ser una persona asertiva, y ser de esta manera trae varios beneficios.</li> </ul>

<p>conflictos grandes y pequeños dentro de la institución. Además, entre las mismas compañeras de trabajo la comunicación llega a ser agresiva, por motivos antes mencionados y que claramente influyen en este eje, tales como, la falta de motivación, la actitud negativa de cada una de las empleadas y rivalidades no resueltas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dinámica del regalo, es la más representativa. En ella debían demostrar su capacidad de comunicarse asertivamente y muestra también las diversas distorsiones que pueden tener los diferentes tipos de comunicación, y debido a esto deben ser más cuidadosas en los mensajes que envían a los demás. De no ser así, su trabajo y en general su vida, puede verse afectada por continuos errores y malentendidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al término de la sesión, las mismas participantes se comprometieron frente a las demás compañeras a modificar su forma de comunicación para hacer de su trabajo un lugar y una actividad más agradable.</li> </ul>
--	---

Los ejes anteriormente mencionados, son básicamente, las necesidades que presenta en general la Guardería Nueva España. Son áreas de oportunidad que deben trabajarse continuamente y las mismas trabajadoras tenían conocimientos de dichas carencias, lo más importante es que no tenían las herramientas, el conocimiento ni el apoyo para comenzar a trabajar en un cambio.

Han sido varias las ocasiones en que han recibido capacitación sobre estos temas, sin embargo todos los cursos anteriores han sido únicamente teóricos y no habían tenido oportunidad de llevarlo a cabo, como ocurrió en esta ocasión, donde aprendieron a poner en práctica los conceptos analizados, en situaciones similares a las que viven diariamente, tanto en la guardería como en su vida personal.

Los resultados, expresan ellas, “fueron satisfactorios debido al dinamismo del taller, que incluso superó sus expectativas”. Se llevan un conocimiento significativo de cada uno de los temas abordados y tienen las herramientas para aplicarlos en el área que ellas deseen.

## **2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

Analizando e interpretando los resultados obtenidos en los 7 ejes de la investigación realizada en la Guardería, se encontró que las trabajadoras al no sentirse compatibles con las personas que están laborando, no logran desempeñarse adecuadamente, por consecuencia no consiguen aplicar en su trabajo las habilidades necesarias para un desempeño óptimo y cumplimiento de objetivos.

De igual manera se halló que la comunicación juega un papel muy importante dentro del desempeño de las trabajadoras, ya que por lo regular existe una mala comunicación, lo que ocasiona que la información se distorsione y se hagan malentendidos o bien “chismes” entre las trabajadoras. Lo anterior, repercute en la relación laboral y es un factor que impide el trabajo en equipo se logre de forma satisfactoria. Al identificarse esto y expresarlo ante las trabajadoras, hicieron consciencia sobre el tema y pudieron percatarse que muchas veces esta distorsión no depende directamente de ellas, sino proviene desde los directivos quienes utilizan terceros para comunicarse con sus trabajadores.

Debido a la triangulación de información que llega a existir, los conflictos se hacen presentes, los cuales deben solucionar los encargados o líderes del grupo. Cabe destacar que este líder es impuesto lo que ocasiona descontento entre las trabajadoras, sin embargo, no han propuesto o realizado algo para remediarlo. Por lo tanto, el liderazgo no se lleva de manera adecuada o bajo las condiciones que se aconsejan ocasionando conflictos mayores.

Las trabajadoras pudieron darse cuenta de la importancia que tiene la actitud en su trabajo, ya que les ayuda a evitar problemas y malos entendidos con sus compañeras.

Trabajar con una buena actitud y comunicación ayuda a la integración del grupo de trabajo. Durante el taller, las trabajadoras se dieron cuenta que sí consiguen integrarse perfectamente con sus compañeras de trabajo y realizar de manera

satisfactoria las actividades de una manera rápida y eficiente a que si realizaran el trabajo de forma individual, ya que esto lleva más tiempo y es un trabajo más simple, a diferencia de cuando todas ponen un poco de sus habilidades y conocimientos.

Por lo tanto, con base en lo anterior y dando respuesta al problema de investigación, se deduce que los aspectos que deben mejorarse dentro de las relaciones interpersonales son la comunicación, actitud y motivación, con el fin de que el trabajo en equipo dentro de la Guardería tenga éxito y por consiguiente ofrezca un servicio de calidad.

## **CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.**

### **DISCUSION**

La capacitación debe estar presente en todas y cada una de las empresas como un factor altamente indispensable para el cumplimiento de metas y logro de objetivos de la organización. Es un medio útil para encauzar al personal de la empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma.

Para que la capacitación sea eficiente, el capacitador deberá identificar los objetivos de ésta y su alcance, los objetivos de la empresa, su actividad y finalmente los objetivos de sus propios planteamientos pedagógicos, todo esto en función de las necesidades del trabajador y de su conocimiento teórico-práctico sobre el tema según señala Werther y Davies (1996).

La capacitación será posible, siempre y cuando la empresa cuente con diversos recursos, debido a que son elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad (Méndez, 2008). Dentro de las organizaciones se pueden encontrar recursos materiales, financieros, técnicos y humanos, siendo este último el recurso más importante para la presente investigación.

Arias (1999), afirma que los recursos humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los demás recursos organizacionales, sin restarle importancia a ninguno. Ya que el recurso humano es el único que está encaminado al desarrollo y crecimiento tanto personal como de la empresa en la que labora, debe constantemente buscar y adquirir nuevos conocimientos así como habilidades y mejorar actitudes, herramientas que son adquiridas por medio de la capacitación, como señala Mendoza (1982), es una acción destinada al desarrollo, cambio, innovación y mejora continua.

Es indispensable para poder comprender la importancia de la capacitación, entender que toda persona que labora dentro de una empresa contribuye en gran medida con sus conocimientos, habilidades y aptitudes, por lo cual la empresa debe otorgarle herramientas que permitan incrementar o mejorar dichos aspectos,



con el fin de aumentar la calidad, eficiencia, eficacia y productividad, de sus servicios y éste fue objetivo primordial al que se encuentra enfocada la presente investigación.

Para que la capacitación funcione de acuerdo a la lógica y realidad laboral, la Guardería investigada se apega a una serie de pasos que Siliceo (1999) establece, siendo la Detección de Necesidades el punto de partida para determinar los conceptos que serán abordados durante la capacitación. La Detección de Necesidades de Capacitación, se refiere a las carencias que la organización debe satisfacer a corto, mediano y largo plazo.

Cabe mencionar que la herramienta principal que ayudará al lector a entender de manera más precisa todas las implicaciones de esta investigación en el concepto de la importancia de la Capacitación, es el taller-teórico vivencial, el cual pone en evidencia y expone los ejes temáticos de manera clara. Dichos ejes, fueron previamente seleccionados en la Detección de Necesidades de Capacitación realizada en las instalaciones de la Guardería. Es en sí, una compilación de los aspectos que la mayoría de las trabajadoras consideraron debía mejorar.

Situando los ejes por su nivel de importancia, se comenzará por abordar el eje temático número uno: trabajo en equipo. Los servicios que ofrece cualquier organización, son producto de este estilo de trabajo, el cual debe cumplir y atender a ciertas “reglas” para que pueda realizarse con éxito y obtener resultados de una manera rápida y eficaz.

A través de la Detección de Necesidades de Capacitación pudo observarse que para las trabajadoras de la Guardería era más sencillo realizar su trabajo sin preocuparse si su compañera de sala ya había realizado sus labores, o si había tenido tuvo problema en sus actividades y necesitaba apoyo, sin considerar que al estar las dos encargadas de cierta sala, si una de las dos comete un error, es como si las dos lo hicieran.

Las empleadas que asistieron al taller, tuvieron ocasión de convencerse de que el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también, en el perfeccionamiento de los servicios. En este sentido, el trabajo en equipo resultó una valiosa ayuda, al generar situaciones que facilitaron la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y el autodesarrollo mediante la propia experiencia.

Dentro de esta investigación se encontró que las empleadas de la Guardería presentan una deficiencia en el aspecto de organización, por lo cual no pueden llevar a cabo un trabajo en equipo de manera apropiada. Las personas tienen claro lo que es efectuar un trabajo en equipo, entiéndase por este un grupo de gente con responsabilidades y tareas definidas, sin embargo los resultados encontrados arrojaron que la comunicación y organización no son adecuadas, por tanto el trabajo se ve afectado.

Las empleadas de la Guardería demostraron durante las actividades, la capacidad de poder realizar un trabajo con excelentes resultados siempre y cuando, exista una comunicación asertiva, una delegación de actividades de manera equitativa y que la persona encargada de guiar al grupo lo haga de manera correcta, estando pendiente de las necesidades de éste.

En efecto y como se define en el eje número 7, un grupo es un conjunto de individuos que se relacionan entre sí, con cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo al cumplimiento de objetivos (Catell, citado por González, Monroy y Kupferman, 2004). Para que esto sea posible la cohesión y solidaridad de los integrantes de un grupo es de suma importancia. En la presente investigación se pudo determinar que las integrantes de la Guardería no son solidarias, no profundizan en la interrelación, por lo cual podría ser que se sientan social y laboralmente en descontento y su comunicación y colaboración por tanto se vean perturbadas. El no profundizar en las relaciones, podría ser un factor que ocasione la ignorancia de las habilidades y competencias de cada miembro, por lo cual cada integrante del equipo desconoce el rol que juega dentro de éste.

Es de gran relevancia mencionar la importancia y las implicaciones de los tipos de grupo, puesto que la capacitación siempre irá dirigida a un grupo. Dentro de un curso de capacitación se trabaja con grupos ya sean grandes o pequeños, lo que lleva a enfrentarse con una gran diversidad de personalidades, puntos de vista, actitudes, y un sinnúmero de características que los asistentes dentro de este grupo presentan. Es por esto que el capacitador, debe contar con el conocimiento y las habilidades para el manejo de grupos, conocer su composición y los posibles obstáculos que los mismos integrantes le presenten. Aunado a esto, el facilitador del curso debe saber que dentro del grupo, por naturaleza de éste, se encuentra la conformación de subgrupos, la cual se da principalmente por la afinidad entre los integrantes (Anzieu, citado por González, Monroy y Kupferman, 2004) lo que lleva a los integrantes de los subgrupos, en muchas ocasiones, a generar alianzas y por ende, el trabajo se hace más complicado. Lo anterior, pudo observarse claramente durante el taller, en primer lugar el trabajo se llevó a cabo con el “grupo” de 19 personas que laboran en la Guardería, todas ellas con diferencias bastante evidentes en cuanto a su personalidad y en actividades donde se requirió opinión por parte del grupo; la lluvia de ideas resultó diversa, y en cuanto a la multiplicidad de actitudes, éstas se expusieron abiertamente, al momento de la presentación de cada una de ellas ante las demás. Este aspecto, fue un impulsor para la realización de los grupos de trabajo conformado por personas que habían tenido un nulo o poco contacto social, con el fin de que experimentaran el trabajo con otro estilo de personalidad.

Por tanto, es importante abordar la dinámica de grupos, ya que se relaciona con el comportamiento del individuo y la de sus relaciones sociales. Su objetivo es conocer la naturaleza y los aspectos psicológicos y sociales de las fuerzas que actúan en el grupo.

Las dinámicas de grupo son buenas herramientas para analizar la situación grupal. Como disciplina, estudia las fuerzas que afectan la conducta de los grupos, comenzando por analizar la situación del grupo como un todo con forma propia.

Las dinámicas que se llevaron a cabo dentro del taller, fueron planeadas para lograr la integración de las asistentes. Por medio de los comentarios que las participantes redactaron en las evaluaciones finales del taller, se percibe que se logró hacer conciencia acerca de la forma de trabajo a la que estaban habituadas y sugirieron posibles alternativas de cómo lo podrían llevar a cabo, para que su rendimiento fuera mejor y se viera reflejado en los resultados y calidad de los servicios que ofrecen.

Un aspecto de gran importancia al trabajar en grupos se puede observar en el eje temático número 5: el rol. Como se mencionó anteriormente, dentro de la Guardería las personas no tienen claro qué rol deben desempeñar en las diversas actividades que en ocasiones se presentan. El rol que cada uno asume en diversas situaciones conlleva responsabilidades definidas, por lo cual el trabajo se ejecuta de manera rápida, ya que no se duplican actividades y hay un líder, encargado de cerciorarse que todos cumplan con sus deberes y de guiar al grupo hacia lo más conveniente según sus necesidades.

Los roles se establecen a través de distintas formas como: lo que se espera del que ocupa el rol, lo que el individuo estima que debe realizar o bien lo que realmente hace.

De la investigación se desprende la importancia del rol que juega cada integrante dentro de la Guardería. Se pudo determinar, que las participantes no tienen claro cuál es el papel que deben realizar dentro de su equipo de trabajo, por lo cual se puede inferir que hay dificultad en el desempeño de sus actividades, iniciando desde la elección del líder. Dicha elección no se puede llevar a cabo de manera correcta, ya que el líder es impuesto.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día, por ello se ha dispuesto como el eje número 6, donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la empresa.

El liderazgo, es la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos grupales, por lo cual, cuando el grupo no puede elegir a la persona responsable de encaminarlo al cumplimiento de los objetivos de la Guardería, existe mucho desacuerdo entre las personas que lo integran.

El líder facilita los procesos y ayuda a la toma de decisiones de grupo, apoya las opiniones y motiva a los miembros, aprovechando las cualidades de cada uno.

Los directivos de la Guardería son los únicos encargados de elegir a la encargada de dirigir cierta actividad, sin tomar en cuenta si la persona está capacitada para hacerlo. En algunas ocasiones la misma persona destinada o encargada de liderar al grupo, está en desacuerdo de efectuar la ya mencionada función, ya que suelen sentir frustración ante el trabajo al no estar preparadas para realizarlo, esto aunado a que en la mayoría de las ocasiones, las integrantes del grupo que quedan bajo el mando del líder previamente elegido por los Directivos, se muestran inconformes al no poder opinar ni influir de ninguna manera sobre dicha elección. Por tanto, existe inseguridad de esta persona hacia los demás, su actuar no puede ser libre sino limitado y no se logra un liderazgo definido. Los miembros del grupo no sienten la confianza de comentar intereses personales y de igual manera la persona líder, no tiene claro lo que el grupo espera de ella.

Una posible solución que se externó al grupo, fue la de realizar elecciones por consenso, incluyendo el nombramiento del líder e incluso reglas generales dentro del área de trabajo, esto con el único fin de que el personal que labora en la Guardería se considere parte de la implementación de un “reglamento” que las regula. Esto hace que las trabajadoras no sientan una imposición de normas que deben cumplir obligatoriamente, sino que, al contrario de esto, al ser reglas consensuadas entre ellas mismas, las efectúen con mayor facilidad.

Si las trabajadoras de la Guardería logran elegir a su líder y como dice Zepeda (1999) tiene seguidores, los miembros trabajarán con elevada motivación,

creatividad, responsabilidad y responderán conscientemente a la solución de problemas o bien aprovecharán las oportunidades que se vayan presentando.

Lograrán cumplir los objetivos tomando decisiones lógicas, adecuadas, coherentes y convenientes para todos. De esta manera el líder caminará con el equipo, estando de acuerdo en realizar las ideas de los otros, favoreciendo las relaciones interpersonales.

La actitud, como eje temático número 2, es otro aspecto que influye directamente en las relaciones interpersonales y por ende en el éxito o fracaso de un trabajo en equipo, es de hecho uno de los más importantes, ya que una o varias personas que se dispongan a trabajar con actitud negativa o neutra, afectan y contagian a los demás integrantes del equipo, incluso la comunicación asertiva que debe existir entre los integrantes del equipo también se ve mermada.

La actitud negativa, es causa y consecuencia de la integración o desintegración de un grupo de trabajo. Cuando predomina una actitud negativa, es difícil que las personas logren trabajar juntas hacia mejores soluciones, y menos poder disfrutar los éxitos alcanzados, esto genera una desintegración y lleva a los empleados a trabajar de una forma individualista.

Una actitud es relativamente permanente (Galimberti, 2006), sin embargo, a través de esta investigación se pudo observar que las trabajadoras, por medio del diálogo y reflexión personal, comprendieron que las actitudes aprendidas en etapas anteriores de su vida, pueden cambiarse a elección personal y que en relación con el modo de vida que cada una de ellas decida, así también, entendieron que son altamente influenciables por los sentimientos y actitudes de las demás personas con las que trabajan y al convivir tanto tiempo en una misma sala, las actitudes negativas son las que más se contagian, casi sin darse cuenta.

Las personas, como los equipos de trabajo, necesitan encontrar la actitud adecuada para alcanzar sus objetivos y metas, como también identificar aquellas que los alejan de sus propósitos; los trabajadores, deben tener consciencia de que

no sólo las actitudes negativas se transmiten de una persona a otra, si no que las actitudes positivas también son altamente contagiables.

Según los resultados obtenidos en la investigación, todas las participantes se mostraron interesadas en realizar cambios en la actitud que adoptaban día a día, así como, en hacer lo posible por mantenerla. Por un lapso prolongado se mantuvo una conversación entre todas las asistentes, donde cada una compartió experiencias personales en las que la actitud fue un aspecto de gran importancia y que probablemente pudo haber cambiado si se hubiera tenido un manejo adecuado de ésta. Todas ellas están conscientes que para iniciar cualquier actividad, la actitud con la que se disponen a realizarla es de gran relevancia, ya que puede obstruir una labor o coadyuvar en un resultado positivo.

Como se ha manifestado anteriormente, al igual que la actitud positiva, la motivación dirige al éxito del trabajo, ya que estar motivado significa, entre otras cosas, realizar las tareas cotidianas sin apatía, es decir con una actitud positiva (Espada, 2003). La motivación (eje temático número 4), es aquello que moviliza al ser humano y que contribuye junto con otros aspectos al talento humano, aquello que el trabajador puede aportar a una empresa y que es realmente lo que lleva hacia adelante y al éxito a una organización.

Cabe señalar, que de cierta manera, dentro de la Guardería sí se logra un trabajo en conjunto puesto que existen motivaciones en común, esto es un estímulo significativo que las impulsa principalmente a conseguir una integración de los miembros del equipo y como consecuencia, al cumplimiento de las metas y objetivos que se han planteado.

Cabe mencionar, que cada una de las empleadas es un ser individual, por lo que cada una de ellas posee motivaciones propias y muy diferentes a las de sus demás compañeras (Chiavenato, 2000). En la Guardería, este aspecto es el que coadyuva a que el trabajo en equipo se lleve de una manera más eficaz y el personal que labora dentro de ella tiene la tarea diaria de encontrar un punto de equilibrio entre los objetivos personales y los grupales, de no lograrlo puede

resultar contraproducente ya que al defender lo propio, se crearán conflictos dentro del grupo que pueden truncar el trabajo.

La motivación es esencial para que un trabajo salga adelante o fracase, es por ello que debe prestarse mayor atención a este aspecto. La motivación de los trabajadores de la Guardería es un asunto que realmente le compete a los directivos de ésta, tal como informan Koontz y Weihrich (2004). Ya que, así como los empleados brindan gran parte de sí mismos a la Guardería, ésta debe devolverles algo significativo que los motive y haga sentir que vale la pena su esfuerzo, los retroalimente y les haga saber que su trabajo es indispensable y ha contribuido al cumplimiento de los objetivos de la empresa y de igual manera los predispone a seguir actuando del mismo modo o incluso a mejorar.

Una forma de motivación que brindan las organizaciones a sus empleados, es el ofrecimiento de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones. Algunas de estas prestaciones corresponden a requerimientos obligatorios dispuestos por la legislación del país donde se encuentre laborando la persona y otros deben corresponder a incentivos proporcionados por las empresas para premiar el buen desempeño de los empleados (Werther y Davis, 1996). Y es en este apartado donde la capacitación hace su mejor trabajo.

Los directivos de la Guardería mencionan que la motivación para sus empleados es lo principal y más importante, por ello procuran brindar capacitación constante a todos los empleados, para que ellos adquieran las herramientas necesarias que los impulse a trabajar de una mejor manera, obteniendo mejores resultados y por ende mayor motivación. No obstante, se observó una incongruencia entre la teoría mencionada en párrafos anteriores y lo que realmente se lleva a cabo dentro de la Guardería, ya que ésta sí ofrece capacitación constante a todo el personal que labora allí, puesto que se le exige a la Guardería cumplir con cierto número de horas al mes, pero la capacitación se realiza durante los días de descanso de los trabajadores sin remuneración extra a su salario, ni ascensos, ni ningún tipo de estímulo que motive al empleado, por ello



las asistentes al taller expresaron al inicio de éste, su actitud negativa y rechazo en general a todo lo que compete con el tema de capacitación.

Otro aspecto donde la capacitación puede coadyuvar en la mejora y se ha colocado como eje número 3, es la comunicación. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas. Si la comunicación de una empresa no es asertiva, entonces es una comunicación que lejos de ayudar en el cumplimiento de los objetivos de la misma, favorecerá más bien al conflicto de las relaciones interpersonales ocasionando mayor desintegración en los equipos de trabajo; si no existe una comunicación adecuada entre los miembros de un equipo de trabajo, la información se distorsiona y se crean conflictos interpersonales repercutiendo en la relación laboral.

Tal es el caso de las empleadas de la Guardería en la que se llevó a cabo la investigación, donde la comunicación no se efectúa de manera correcta comenzando por los directivos hacia los subordinados, ya que la trasmisión de un mensaje no es directamente hacia el receptor que se desea, si no que siempre se encuentra la intervención de una tercera persona la cual se encarga de comunicar la información a los demás, ocasionando que tanto el contenido del mensaje como su intención se distorsionen, lo que da paso a malinterpretaciones y consecuentemente a diferencias y discusiones entre las mismas empleadas, lo que contribuye aún más a la desintegración.

Por lo anterior manifestado, es fundamental tomar en cuenta que la comunicación es un proceso tan esencial en la dinámica diaria de una organización, ya que como expresan los autores González, Monroy y Kupferman (2004), la comunicación es la que hace posible la comprensión no sólo entre individuos, si no también entre grupos.

La Dirección de la Empresa, es la responsable de crear una cultura organizacional basada en la confianza y el buen entendimiento de todos los que la componen. Para generar confianza y buenas relaciones humanas en las

organizaciones, no hay nada mejor que el ejemplo del equipo directivo, practicando una comunicación asertiva, directa y correcta, que rápidamente perciben los trabajadores, dando lugar a un incremento de la asertividad en la comunicación dentro de la empresa.

Así, la buena y correcta comunicación en el ámbito de la empresa; aparece, crece y se mantiene con la confianza de poder transmitir lo que pensamos y sentimos a nuestros superiores y a nuestros compañeros de trabajo, con la intención de mejorar la organización del trabajo, que redundará en un mayor rendimiento empresarial.

Por lo tanto, se concluye que a través de una capacitación eficaz, pueden modificarse ciertos aspectos que influyen en las relaciones interpersonales tales como comunicación, actitud y motivación, esto siempre y cuando el personal por capacitar esté dispuesto a realizar los cambios pertinentes, lo que se verá reflejado en la calidad de los servicios que ofrece la empresa.

Los resultados relacionados con lo anterior mencionado, son quizá uno de los puntos más importantes que se han venido desarrollando dentro de esta investigación, ya que en la Guardería el aspecto más evidente es la falta de compromiso y solidaridad por parte de los Directivos con sus trabajadores, puesto que no se han preocupado por promover una comunicación adecuada en ninguna de sus posibles direcciones (Directivos-Empleados, Empleados-Directivos, Directivos-Directivos, Empleados-Empleados). Esto ha provocado conflictos en las relaciones interpersonales tanto ascendentes, descendentes y entre iguales lo que se ve reflejado en un bajo rendimiento de los trabajadores y por ende en la calidad del servicio que se ofrece.

## **CONCLUSIONES.**

De la presente investigación, se desprende una serie de conclusiones relevantes que trata acerca de la importancia de la capacitación dentro de una Guardería de la Ciudad de Morelia, Michoacán. Como ya se revisó a través de la investigación teórica, el valor de la capacitación no debe reducirse a un simple requisito el cual una empresa tiene el deber de cubrir, es cierto pues, que la capacitación sí es una obligación tal como lo indica el marco legal de ésta, donde la empresa está obligada a brindar capacitación continua y apropiada a sus empleados y estos tienen el derecho de recibirla con el fin de que realicen su trabajo de una manera más eficiente y con una mejora continua la cual sea observable y medible; sin embargo, las empresas no le han otorgado el valor que debe recibir, dejándola a un lado y en un segundo término. Y las que cumplen con esta obligación lo hacen a su conveniencia, sin acatar las disposiciones en su totalidad, como el que la capacitación debe ser en horario de trabajo.

El hecho de otorgar capacitación a los empleados de cualquier Guardería, trae beneficios tanto a nivel empresarial, ya que se eleva la productividad e incrementa el nivel de la calidad de los servicios que ésta ofrece a su mercado; como a nivel personal, ya que el trabajador adquiere nuevos conocimientos, habilidades y mejora actitudes, lo cual repercute directamente tanto en sus relaciones familiares como en las laborales, obteniendo un incremento de su aportación a la empresa. Es decir, los beneficios de una adecuada y constante capacitación son multidireccionales, y por ello debe considerarse como una fuerte inversión de la empresa hacia su recurso humano.

Por otro lado, es de gran importancia que los capacitadores tengan en cuenta una serie de pasos y requerimientos para realizar un adecuado curso de capacitación que logre los objetivos y cumpla con las expectativas tanto de directivos de la empresa como de los participantes que acuden a la capacitación. Planear un curso, no es sólo desarrollar un tema, esto implica un previo análisis del grupo al cual va dirigido, así como una adecuada detección de necesidades, la cual será la base en todo momento, del contenido temático.

Es de esta manera, que se observa que la Guardería en la cual se llevó a cabo la investigación, es una empresa que depende directamente del reglamento de una Institución mayor (que por cuestiones de confidencialidad no puede ser nombrada), la cual dictamina cómo debe funcionar y con qué requisitos debe cumplir la Guardería para seguir en funcionamiento. Uno de ellos, es cubrir cierto número de horas al mes de Capacitación, dirigido a todo el personal de la Guardería.

Con base en lo anterior y retomando los resultados obtenidos es posible concluir que la Guardería, sí cumple con lo establecido en el marco legal de la capacitación, sin embargo, se considera que no lo ha llevado a cabo de la mejor manera, ya que obliga a sus empleados a tomar la capacitación en horario fuera de la jornada laboral, sancionando a las personas que no acudan, no obstante, los directivos no acuden a la mayoría de los cursos, aspecto significativo que se abordará a continuación y es parteaguas para el esclarecimiento de varios puntos importantes.

Para comenzar, se determina que el principal problema que presenta la Guardería estudiada es un conflicto al desempeñarse dentro de un equipo de trabajo, esto por parte de las empleadas de la Institución, incluyendo por supuesto a directivos. Lo anterior, conduce a la principal interrogante del planteamiento del problema de la presente investigación y se transfiere al análisis de las posibles causas que generan un impedimento para el logro de un exitoso trabajo en equipo, encontrando por medio de observaciones y a través de los cuestionarios de detección de necesidades, que los aspectos con los cuales se deben trabajar con el fin de que estos en conjunto tengan una repercusión positiva en las relaciones interpersonales y por ende en el trabajo de equipo, son los siguientes: actitud, comunicación, motivación, rol y liderazgo, mismos que dan respuesta al problema planteado para esta investigación.

Cada uno de ellos, cumple con un papel fundamental dentro de un equipo de trabajo, si alguno falla, el equilibrio del ya mencionado estilo de trabajo se ve afectado, y de igual forma, se encontró, que estos aspectos repercuten y dañan

directamente las relaciones interpersonales que se generan dentro de la Guardería por lo que, las trabajadoras se han visto afectadas de manera constante por alguno o varios de estos elementos, es decir, tanto su actitud, como la comunicación y por lo tanto su motivación es incorrecta, porque cada uno de estos incide directamente en los demás.

De manera general y sintetizada, se realiza una descripción de cada uno de los aspectos ya mencionados y cómo es que cada uno de ellos ha afectado las relaciones interpersonales y a su vez el trabajo de equipo de las empleadas.

Para que un equipo de trabajo se desempeñe de la mejor manera, es necesario que tenga un líder, esta persona, es la encargada de guiar a los demás, pero, no puede ser cualquier integrante, sino que debe cumplir con ciertas características para poder dirigir a la gente que tiene a su mando. El líder, además de encaminar al equipo hacia el éxito, también está encargado de representar a su grupo, por ello debe tener en mente objetivos y metas claramente planteados y coincidir con los de sus compañeros, porque no tiene caso de que conformando un equipo de trabajo, cada uno de los miembros quiera llevar por diferentes caminos y lograr objetivos que no tienen similitudes con los de sus demás compañeras. Dentro de la Guardería, esto no se implementa tal y como debiera ser, ya que ni siquiera se tiene un líder preestablecido. La persona que se establece como dirigente, en la mayoría de las ocasiones no es del agrado de las demás trabajadoras ni tienen el poder del elegirlo, lo que desencadena un sinnúmero de conflictos entre compañeras.

Derivado de este mismo conflicto, se encuentra que, el modo de comunicación entre el personal, es totalmente inadecuado. Se concluye esto, a través de las observaciones y se confirma por medio del espacio de diálogo que se lleva a cabo después del taller, donde cada una de las empleadas expresa un aspecto negativo relativo a su estilo de comunicación, donde se incluye principalmente la actitud. Reconocen, que generalmente llegan a su lugar de trabajo con estrés relativo a la familia, a los asuntos pendientes del trabajo e inclusive el estrés y malhumor del tráfico.

Como respuesta a esto, las asistentes al taller, deliberan que estos aspectos interfieren y afectan su actitud y por consecuencia no permiten que haya una comunicación asertiva, son posibles de cambiar si realmente cada una se compromete a hacerlo, únicamente con el fin de que todas se vean beneficiadas.

Se considera importante, que las trabajadoras, hayan tenido iniciativa en cuanto a estos temas, ya que son fundamentales en cuanto a las relaciones interpersonales se refiere. La comunicación es el pilar más importante, ella es la encargada de que una relación, sea de la índole que sea, se concrete.

A pesar de esto, es importante hacer hincapié, en que los seres humanos siempre comunicamos, lo único que hace la diferencia entre que sea una relación positiva o negativa, es la manera en que se lleva a cabo la comunicación y es ahí donde deben realizarse los cambios dentro de la Guardería puesto que las empleadas influenciadas por todos los aspectos externos ya mencionados anteriormente, desquitan su frustración en el área de trabajo, comunicándose de manera incorrecta y algunas veces hasta agresiva, con sus demás compañeras, ocasionando discusiones constantemente y afectando su relación con el entorno. Cuando la actitud negativa se interpone en la comunicación, el mensaje se distorsiona, y llega a la otra persona con un contenido y significado diferente.

Otro aspecto observado en la Guardería y relacionado con lo anterior, es el llamado “teléfono descompuesto” que en capítulos anteriores se mencionó, y que por supuesto, ha afectado en gran medida la relación tanto de directivos-empleadas como la de empleada-empleada. Este estilo de comunicación, es claro que debe cambiar, y únicamente las trabajadoras poseen la capacidad y la decisión para realizar el cambio, para esto, deben ser conscientes de su estado de ánimo, de sus sentimientos y de la actitud con la que se disponen a comenzar su día y si en dado caso creen no poder cambiar esto, ellas deben hacerse responsables de sus actos y aceptar las consecuencias, sin buscar culpables ni quien pague por sus propios errores.

Cabe destacar que en algunas Guarderías no dan la importancia correspondiente a la capacitación, por lo cual, la gente posee una mala opinión acerca de ésta, debido al poco profesionalismo de las personas que capacitan, las cuales no tienen las herramientas necesarias y hacen de los cursos una situación monótona, no tienen una planeación previa y no llevan a cabo una detección de necesidades. Lo cual ocasiona fatiga en el personal y más al ser la capacitación realizada en días de descanso.

En conclusión, se puede afirmar que el principal objetivo de la capacitación se cumplió satisfactoriamente, realizando modificaciones en los factores antes abordados y mejorando directamente las relaciones interpersonales y por lo tanto incrementando el nivel de calidad de los servicios que ofrece la Guardería, esto se determina, puesto que el bienestar de una empresa comienza desde adentro de ésta y posteriormente proyectándolo hacia el exterior, su mercado.

## **LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.**

### **LIMITACIONES.**

El presente trabajo surge a partir de la necesidad de culminar la materia de Capacitación y Desarrollo de Personal por medio de un curso de capacitación ofrecido a una empresa, con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos en dicha materia. Las limitantes que en un determinado momento surgieron durante la investigación se refieren a circunstancias generadas por el trabajo en investigación; por lo mismo no se consideran barreras, sino experiencias de aprendizaje que tuvieron que sortearse para cumplir con el objetivo de la investigación.

El primer paso a seguir para la realización del taller, fue buscar una empresa que permitiera llevar a cabo un curso de capacitación con base en sus necesidades. Se asistió a diversas empresas en las cuales no se permitía o no se creía necesario la realización del curso. La gran mayoría con el argumento de que sus empleados se encontraban “bien” y en ese momento no tenían la necesidad de capacitarse, incluso varias empresas, argumentaban que se encontraban en proceso de Auditoría por lo que no se hallaban en condiciones de realizar otra actividad durante ese periodo de tiempo.

Sin embargo, una Guardería de la Ciudad de Morelia, brindó la oportunidad de realizar dicho trabajo dentro de la Institución, ya que se le exige el cumplimiento de cierto número de horas en capacitación. De esta manera se procede a realizar el primer contacto telefónico con el encargado de dicha Guardería con el fin de agendar una cita; no obstante, no se logra contactar con la encargada ni con la Directora del plantel por varios días, lo cual retrasó el inicio del curso.

Cabe mencionar que al lograr el primer contacto se percibe cierta apatía y una disminución de la importancia del trabajo, por parte de los Directivos de la



Guardería. Sin embargo, estos, conscientes de que deben cumplir con su reglamento, acceden a un contacto más formal.

Al realizarse la primera entrevista con los Directivos se mostraban indiferentes con la planeación y ante la posible temática del curso. De igual manera por parte de la Dirección, se impuso a las facilitadoras un horario fijo para poder llevar a cabo las actividades de Detección de Necesidades, ya que no se podía realizar ningún tipo de recolección de datos en horas de trabajo, por lo cual sólo se podrían llevar a cabo, los días sábados antes o después de algún otro curso al que asistieran.

Cuando se requirió acudir con los trabajadores de la Guardería para que contestaran el cuestionario de Detección de Necesidades, la respuesta obtenida no fue satisfactoria, ya que muchos se negaban a contestar las preguntas o accedían de manera apática.

Posteriormente, se procedió a llevar a cabo el curso donde fue evidente la inasistencia de empleados, comparado con el número total del personal de la Guardería, además de que la mayoría expresó su actitud de rechazo hacia el taller atribuyendo esto a las malas experiencias con cursos anteriores, donde incluso los capacitadores no asistían.

Antes de iniciar el taller las asistentes hacían preguntas que daban a conocer experiencias anteriores, en relación a la capacitación, tales como, si se les dejaría salir temprano, de que se trataría el curso y que si en esta ocasión los temas realmente aportarían resultados favorables ya que anteriormente los habían abordado.

Otro aspecto que influyó en la realización del taller, fue el lugar donde se efectuó, ya que los Directivos no permitieron que el taller se presentara fuera de las instalaciones de la Guardería. Un comentario relacionado a lo anterior por parte de las asistentes fue que era difícil lograr que los empleados acudieran a la capacitación en día sábado y si ésta se realizaba en un lugar ajeno a la Guardería la asistencia sería mucho menor.

Sin embargo, al estar dentro de su lugar de trabajo, se sentían con mayor confianza de salir y entrar en cuanto lo necesitaran y esto ocasionaba distracción por parte de las demás compañeras.

Debido a que las instalaciones están diseñadas para niños pequeños, el mobiliario no era el adecuado para las trabajadoras y la realización del taller, aun cuando ellas comentaron estar habituadas a esto.

El taller se llevó a cabo en la sala destinada al comedor de los niños. Esta sala se encuentra ubicada al fondo de la Guardería, la cual se sitúa al borde de una calle principal del centro de la ciudad, donde el ruido del tráfico estuvo presente durante todo el taller, influyendo de manera constante en la concentración de todos los participantes.

En cuanto al trabajo de investigación, cabe mencionar en la Biblioteca en la cual se consultó gran parte de la Bibliografía, se encontraron libros con ediciones muy antiguas, por lo que se tuvo que recurrir a investigar ediciones más recientes, en otras instalaciones. Además de que en ciertos temas, la bibliografía era escasa o no fue accesible.

Por la diversidad de dinámicas que se realizó, se utilizaron distintos materiales, cuyo costo corrió por cuenta de las facilitadoras; así como el café y galletas, que se dieron a la hora del descanso, sin que los Directivos se hubieran ocupado de preguntar o apoyar.

Las actividades a realizar estaban previamente planeadas, destinando un determinado tiempo para cada una de ellas, el cual, en algunas actividades fue menor al asignado, ya que las participantes cuentan con ciertas habilidades que les permitían terminar en un menor tiempo por la práctica que tienen en cuanto a las actividades que implicaban un trabajo manual.

Para finalizar, las diversas actividades y diferencias de tiempos de las facilitadoras del taller, ocasionaron un retraso en los avances de la investigación.

## **SUGERENCIAS.**

Dentro de las sugerencias se considera importante concientizar a los Directivos de esta Empresa sobre la importancia que tiene la capacitación para sus empleados, para de esta manera se les motive a asistir a la capacitación, ya que es un medio de beneficio para ambas partes, dado que la persona adquiere nuevas herramientas para realizar su trabajo y esto mejora la calidad de los servicios que ofrece la empresa. Asimismo, hacer ver a los directivos la importancia de que ellos también asistan a las capacitaciones y el impacto positivo que este acto tiene sobre los empleados, ya que se sienten apoyados.

La capacitación debe realizarse en horarios de trabajo, de no ser así, debe proporcionarse un incentivo por la asistencia a ésta, lo cual no se realiza por parte de la Guardería, aquí surge otra sugerencia, ya que los directivos comentan que por el trabajo que desempeñan no se puede faltar a trabajar, la capacitación debe ser el día viernes por la tarde o los días sábado; así que se sugiere dar un incentivo extra o bien apoyar con un transporte para que la capacitación se pueda realizar en lugares distintos que permitan a las trabajadoras sentir que realmente su empresa se preocupa por ellas.

Otra sugerencia es, que la capacitación sea impartida por personas calificadas ya que comentan las trabajadoras que en varias ocasiones la persona que impartiría el curso no asistía o bien, eran personas que al llegar, lo único que hacían durante la sesión era leer las diapositivas a lo cual, molestas comentan que de ser así, preferirían que les dieran el material y ellas lo leían en casa.

Cuando las actividades se realizan en tiempos menores a los destinados en la planeación, se presenta una oportunidad de ajustar tiempos, ya que pudiera ser que en otra actividad se lleve más tiempo o bien se da más oportunidad a la aclaración de dudas o aportaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta, K. (2010). *Instrumentos y Técnicas de Evaluación*. Recuperado el 12 de septiembre de 2010 de: <http://www.monografias.com/trabajos/instrumentos-tecnicaevaluacion/instrumentos-tecnicas-evaluacion.shtml>.

Alvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México D.F: Paidós.

Arias, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Arrula, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de Personal*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2010, de: [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/capacitacion\\_y\\_desarrollo-aprendizaje/](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/capacitacion_y_desarrollo-aprendizaje/).

Belly, P. (2003). *El Capital Humano*. Recuperado el 15 de Junio de 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/caphumano.htm>

Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Thomson.

Cartwright, D. y Zander, A. (2007). *Dinámica de grupos: investigación y teoría*. México: Trillas.

Catejón, J.L. y Navas, L. (2009). *Aprendizaje, Desarrollo y Disfunciones: Implicaciones para la enseñanza en la Educación Secundaria*. España: Club Universitario.

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

CreceNegocios. (2008). *Concepto y Funciones del Área de Recursos Humanos*. Recuperado el 20 de Mayo de 2010 de: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-humanos>

Cruz, P. (2007). *El capital humano y la Gestión por Competencias*. Recuperado el 02 de Julio de 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/>

Diario Oficial de la Federación (2004). *Marco legal de la Capacitación*.

Diccionario Aristos de la Lengua Española (1987). *Definición de Talento Humano*. Recuperado el 10 de Julio de 2010 de: <http://www.monografias.com/trabajos45/factor-humano-empresa/factor-humano-empresa.shtml>

Diccionario de la Lengua Española (2007). *Definición de Proceso*. México: Norma.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2008). *Definición de Talento Humano*. Recuperado el 10 de Julio de 2010 de: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=talento humano](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=talento humano)

Dowling, J. R. y Drolet, R.P. (1985). *Como desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento*. México. Interamericana.

Escalona, I. (2010). *El proceso del Aprendizaje*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2010 de: <http://www.monografias.com/pedalpro/pedalpro.shtml>.

Espada, M. (2003). *Nuestro motor emocional "La motivación"*. Ediciones Diaz de Santos.

Estramiana, L. (2003). *Fundamentos sociales del comportamiento humano*. UOC.

Fernández, J.A., (1983). 99 Principios administrativos. México: Diana.

Fernández, R. (2007). Características y condiciones del aprendizaje de los adultos. Montevideo.

Fernández, R., (2007). *Condiciones a tener en cuenta en el aprendizaje de los adultos*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2010, de: [http://ipes.anep.edu.uy/documentos/libre\\_asis/materiales/ap\\_adultos.pdf](http://ipes.anep.edu.uy/documentos/libre_asis/materiales/ap_adultos.pdf)

Florencia (2009). *Definición de Evaluación*. Recuperado el 20 de Octubre de 2010 de: <http://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>

Galimberti, U. (2006). *Diccionario de Psicología*. México: Siglo Veintiuno Editores.

Galván, R. (2008). *Apuntes de la materia de Fundamentos de Psicología Laboral*. Manuscrito no publicado.

García, L., Moya, J. y Rodríguez, S. (1997). *Historia de la Psicología*. España: Siglo Veintiuno.

González, J., Monroy, A. y Kupferman, E. (2004). *Dinámica de grupos: técnicas y tácticas*. México: Pax México.

González, M.A., Yoshumatsu, T. y Cantú, D. (2007). *Como mejorar la vida en las empresas*. Recupera el 22 de Junio de 2010 de: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/calidad.htm>.

Grados, J. (2007). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas.

Gutiérrez, V (2008). *Definición de Proceso*. Recuperado el 20 de Junio de 2010 de: <http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.

Hernández, S. (2011). *Historia de la Capacitación en México*. Recuperado el 11 de Octubre de 2010 de: <http://es.scribd.com/doc/50818452/historia-de-la-capacitacion-en-mexico>

Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Michoacán (ICATMI). (2010). *Historia de la Capacitación en Michoacán*. Recuperado el 10 de Marzo del 2011 de: [http://www.michoacan.gob.mx/icatmi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=265&Itemid=1](http://www.michoacan.gob.mx/icatmi/index.php?option=com_content&task=view&id=265&Itemid=1)

Krausse, K. (2008). *Esquema de la Calidad de Vida Laboral*. Recuperado el 10 de Octubre de 2010 de: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%20-8-1/margarita.pdf>.

Koontz, H y Weihrich, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.

Magaña, S. y Ramírez, F.J. (2010). *Taller teórico-Vivencial "La actitud hace la diferencia"*.

Maisonneuve, J. (1989). *La dinámica de los grupos*. Buenos Aires: Nueva visión.

Martínez, L.G., (2006). *Funciones esenciales del área de recursos humanos*. Recuperado el 27 de Marzo de 2010, de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>

Méndez, G. (2008). *Recursos organizacionales*. Recuperado el 30 de Marzo de 2010 de: <http://www.definicionabc.com/economia/recursos>

Mendoza, A., (1982). *Manual para la Detección de Necesidades de Capacitación*. México: Trillas.

Mendoza, A., (2005). *Manual para la Detección de Necesidades de Capacitación*. México: Trillas.

Münch, L. y García, J.G. (2004). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Onduña, J. y Valverde, M. (2001). *Actividades de la función de personal*. UOC.

Palafox, C. (2007). *Apuntes de la materia de Motivación y Emoción*. Manuscrito no publicado.

Pita, S. y Pértegas, S. (2002). *Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2010 de: [www.insp.mx/Portal/Centros/ciss/nls\\_new/.../investigacion.pdf](http://www.insp.mx/Portal/Centros/ciss/nls_new/.../investigacion.pdf)

Pozo, J.I.,(2006). *Teorías Cognitivas del Aprendizaje*. España: Morata.

Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson

Rodríguez, V. (1990). *Introducción a la Administración*. México: Ecasa.

Ruiz, C. (2007). *Salud Laboral: Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. España: Masson.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) (2007). *Factores Humanos en la Aviación*.

Siliceo, A., (1999). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

Werther. W.B. y Davies, K. (1996). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México D.F: Pearson.

**ANEXOS.**

**ANEXO 1: CUESTIONARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

**CUESTIONARIO.**

EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: (F) (M)

ESCOLARIDAD:

\_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA EN LA EMPRESA:

\_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

\_\_\_\_\_

A continuación se presenta una serie de preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto. **La información obtenida será confidencial**, por lo que puede contestar con exactitud y precisión a cada una de las preguntas que se le realizan.

1. ¿Cuáles son las tareas principales de su puesto de trabajo? Mencione por lo menos 5.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

2. ¿Qué tareas considera como las de mayor dificultad para ser realizadas?  
¿POR QUÈ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

3. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan en el área de trabajo y qué causas cree usted que los pueden originar?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.



4. ¿Qué conocimientos, están haciendo falta para mejorar su desempeño?

---

---

---

5. ¿Qué destrezas, están haciendo falta para mejorar su desempeño?  
(anexar ejemplos)

---

---

---

6. ¿Qué actitudes, están haciendo falta para mejorar su desempeño?

---

---

---

7. ¿Qué problemas tiene usted para desempeñarse de manera satisfactoria en su trabajo?

---

---

---

8. ¿A qué cree que se debe cada uno de esos problemas?

---

---

---

9. ¿Que sugiere para mejorar el desempeño general de su área?

---

---

---

10. ¿Que sugiere para mejorar el desempeño general de la empresa?

---

---

---

11. Menciona algunos temas de capacitación que consideras pueden ayudar al desarrollo de tus actividades.

---

---

---

12. ¿En que mejorará su desempeño al recibir capacitación?

---

---

---

13. Mencione los nombres de 3 personas con las que le gustaría trabajar, ordenándolas de mayor a menor gusto.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

14. Mencione las 3 personas con las que no le gustaría trabajar, ordenándolas de mayor a menor.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## ANEXO 2: PRE Y POST TEST.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

Instrucciones: contesta de manera clara y concreta las siguientes preguntas

1. Da una definición de lo que es un equipo:

---

---

---

2. ¿Qué es trabajo en equipo?

---

---

---

3. Ventajas del trabajo en equipo

---

---

---

4. Desventajas del trabajo en equipo

---

---

---

5. Características del trabajo en equipo

---

---

---

6. Para ti, ¿Qué es la actitud?

---

---

---

### ANEXO 3: SOCIOGRAMA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1				x		v			x				x							v	v				
2	x		v			x	v															v	x		
3					x	v	v									v							x	x	
4	x						v		v											x				v	
5	x						v		x	v			v			v									
6				v			v		x				x			v									
7	v					v		v																	
8				v			v			v			x							x					
9	x		v								v					x									
10							v		v																
11							v						v												
12				v												v									
13					v	x			v			v				x				x					
14				v																					
15				v			v			v		x	x												
16																									
17												v													v
18				v			v			v															
19				v			v		x	v															
20																									
21																									
22																									
23																									
24																									
25																									

## REPORTE DEL SOCIOGRAMA

El sociograma permitió analizar las relaciones de carácter afectivo que existía entre las participantes. Lo que se pretendía conseguir a través de esta técnica fue representar gráficamente: las relaciones de atracción y rechazo y las relaciones afectivas positivas y negativas.

Dentro de los grupos no todos los miembros se relacionan de la misma forma entre sí. De hecho, es muy posible que se formen “subgrupos” o “parejas” entre cuyos miembros la relación es mucho más cohesionada o cercana.

Además, a través del sociograma y su representación gráfica, se puede considerar el papel que juega cada uno de los miembros del grupo (identificar los líderes, los individuos segregados o marginados...), así como los posibles efectos de las relaciones interpersonales sobre el funcionamiento total del grupo.

Como se puede observar en el anexo 3, las personas 1, 9 y 13 son con las que el grupo menos desearía trabajar y las personas 4 y 7, son consideradas líderes y con más seguidores debido a su forma de trabajar y trato con las personas, ya que en sus respuestas hicieron mención de esto.

#### **ANEXO 4: REPORTE DE LAS OBSERVACIONES DE DETECCION DE NECESIDADES.**

Las observaciones se realizaron en diferentes instancias. La primera observación se efectuó el sábado 13 de febrero a las 9 de la mañana, cuando se permitió realizar la detección de necesidades. Las trabajadoras se encontraban sentadas alrededor del patio, se les entregó el cuestionario y se observó la reacción de cada una conforme iban respondiendo a las preguntas. Algunas maestras hacían gestos de duda, por lo cual se acercaba a ellas y se les preguntaba si tenían alguna duda para resolverla y respondieran de manera correcta. Algunas otras parecían no importarles y contestaban rápido para salir del problema. Otras cuantas se mostraron muy interesadas en el cuestionario, respondieron de una manera concreta y clara.

Se pudo observar que la mayoría de las maestras estaban muy interesadas en el trabajo, se encontraban en la mejor disposición de apoyar y realizar lo que se les pedía.

Una segunda observación se realizó un día entre semana en horario de trabajo. Se acudió a la Guardería alrededor de la 1 de la tarde para aplicar un segundo cuestionario que serviría como reforzador del primero, ya que algunas maestras al contestar no fueron muy claras.

La observación se realizó desde fuera de la sala, ya que no se permite ingresar a estas a personas ajenas a la Guardería, las maestras se mostraron muy tranquilas, no se sentían presionadas y contestaron con mucha fluidez.

La última observación se realizó el día que se implementó el taller teórico-vivencial. Se pudo notar como en muchas ocasiones uno puede expresar algo pero el cuerpo o los movimientos delatan. Varias maestras decían estar motivadas y sus rostros demostraban lo contrario, o sentirse con energía y a cada rato bostezaban o se veían desmotivadas. Conforme transcurrió el taller fueron cambiando su postura, participaban se veían rostros interesados por saber más o bien por participar.

## **ANEXO 5: REPORTE DEL TALLER “LA ACTITUD HACE LA DIFERENCIA”**

La sesión del taller teórico-vivencial, fue programada para su realización un día sábado por la mañana, iniciando el registro de los asistentes minutos después de la 8.

Para comenzar, se inició la presentación de las facilitadoras a los participantes, con el fin de que los asistentes conocieran a las personas que impartirían el taller. Una vez realizada la presentación de las expositoras, se llevó a cabo la dinámica del Caramelo, la cual tuvo como objetivo principal, que cada una de las participantes del grupo mencionaran ante las demás, lo que cada color de los caramelos les indicaba; nombre completo, expectativas del curso y la actitud con la que asistían al taller, etc.; así como la descripción de su personalidad a través de la identificación de un personaje de Disney.

Posteriormente, una vez que el hielo se rompió y las asistentes se conocieron entre sí, las facilitadoras dieron a conocer el principal objetivo que se pretendía cumplir a través del taller y las participantes. Antes de proseguir a iniciar con la exposición de los temas, se aplicó un cuestionario, el cual consistió en 6 preguntas que abarcaron toda la temática con el fin de realizar un diagnóstico sobre lo que las participantes ya sabían de cada concepto a abordar.

Una vez que todas concluyeron con el “pretest”, se continuó con una lluvia de ideas acerca de los temas, donde todas contribuyeron a construir una idea general acerca de los conceptos que se abordaría durante el transcurso del taller, con esta actividad se comenzó la exposición del concepto de trabajo en equipo. Una vez concluido el tema, se permitieron 15 minutos de descanso.

Con la finalidad de que las asistentes, pusieran en práctica lo aprendido en el tema de trabajo en equipo, se aplicó la técnica del “Clavo”, donde todas debían organizarse y trabajar como equipo para meter entre todas, un clavo en una botella, fueron 2 los intentos ya que en el primero, la organización no se llevó a cabo adecuadamente y fracasaron, debido a eso, pidieron una segunda oportunidad para comunicarse y establecer que haría cada una, logrando en esta ocasión meter el clavo.

Se prosiguió, con la breve exposición de los temas de comunicación y actitud, donde se abordaron temas acerca de la comunicación asertiva, la actitud negativa, positiva y neutra y las implicaciones de cada una de ellas en el trabajo en equipo.

Con el fin de reafirmar los estos aspectos, se aplicó la dinámica del pastel, en la cual debían aplicar tanto el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y los diferentes tipos de actitudes e identificarlas, así como explicar las consecuencias que conlleva cada tipo de actitud y sus repercusiones tanto a nivel personal como a nivel de equipo.

Finalmente, se abrió un espacio de dialogo, donde las participantes expusieron sus conclusiones, se buscaron posibles soluciones y se realizó una retroalimentación al grupo por parte de las facilitadoras. Haciendo hincapié en sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Como cierre de la sesión, se llevó a cabo el “postest”, con el objetivo de hacer una comparativa entre el pretest y el postest y de esta manera obtener los resultados pertinentes.



**ANEXO 6: CARTA DESCRIPTIVA**

<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
REGISTRO	Verificar la asistencia de todos los participantes.	Por medio de una lista los asistentes confirmaran su asistencia.	Lista de asistencia.	8:00 – 8:15
PRESENTACION	Que los participantes conozcan a las expositoras.	Presentación de los generales de las expositoras ante las asistentes del curso.		8:15 – 8:25
DINAMICA CARAMELO Y PELICULA	Presentación de participantes, expectativas de la intervención y romper el hielo.	Elegir un caramelo y de acuerdo al color, compartir lo que se pide. Identificación con el personaje de una película.	Dulces, carteles.	8:25 – 9:00
OBJETIVO GENERAL	Que los participantes conozcan el objetivo de la intervención.	Dar a conocer a los participantes el objetivo general de la capacitación.	Cañón y Laptop.	9:00 – 9:05
EVALUACION PRETEST	Obtener los conocimientos generales de las asistentes antes de la exposición de la temática.	Los asistentes contestaran el formato en base a sus conocimientos.	Formato de cuestionario y lápiz.	9:05 – 9:20
LLUVIA DE IDEAS	Que los participantes aporten su conocimiento sobre el tema.	De manera verbal los participantes aportaran lo que saben sobre el tema.		9:20 – 9:30
EXPOSICIÓN DE CONTENIDO DEL TEMA TRABAJO EN EQUIPO	Que los participantes conozcan el tema trabajo en equipo.	Darles a conocer la teoría.	Cañón y Laptop.	9:30 – 10:00
BREAK				10:00 – 10:15
DINÁMICA DEL CLAVO	Que los participantes logran trabajar en equipo.	Los participantes deberán introducir el clavo en la botella.	Botella, clavo, listón.	10:15 – 10:30
EXPOSICION DE CONTENIDO SOBRE COMUNICACIÓN Y ACTITUD	Que los participantes identifiquen como es la comunicación y actitud de cada uno.	Exposición de los conceptos de comunicación y actitud.	Cañón y Laptop	10:30 – 10:45
DINAMICA PASTEL	Trabajo en equipo, comunicación e identificar actitudes.	Los participantes deberán elaborar un pastel de acuerdo a las indicaciones establecidas por las expositoras.	Plastilina, platos, papel, lapicero, lunetas, velas, moños de regalo.	10:45 – 11:30
VIDEO ACTITUD POSITIVA	Brindar algunas alternativas para mantener en la vida diaria una actitud positiva.	Los asistentes analizaran el video de actitud positiva y comentaran acerca de él.		11:30 – 11:50

CONCLUSIONES	Concluir con la temática del curso.	Cierre de la temática.		11:50 – 12:10
EVALUACION POST TEST	Obtener los conocimientos generales de los asistentes después de la exposición de la temática.	Los asistentes contestaran el formato en base a sus conocimientos	Formato de cuestionario y lápiz.	12:10 – 12:25
CIERRE	Despedida y agradecimientos.			12:25 – 1:00