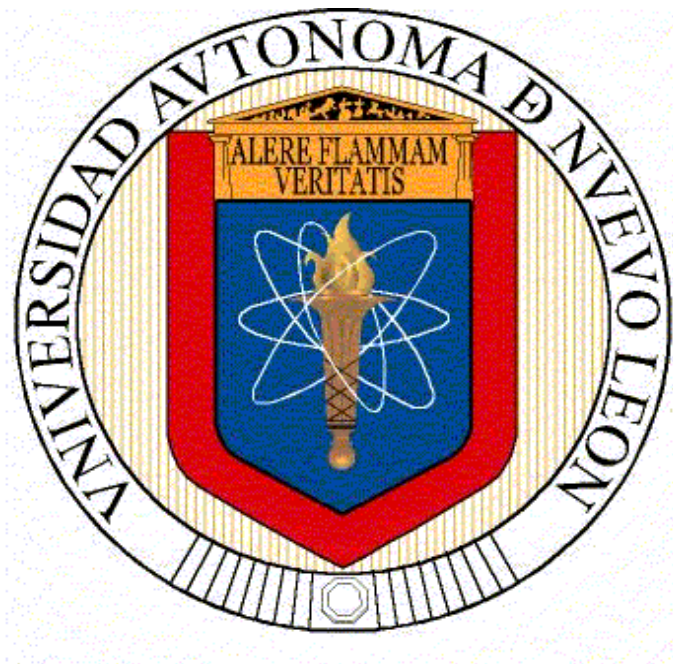


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**“LA CAPACITACIÓN COMO PRESUPUESTO FUNDAMENTAL EN EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”.**

(Caso Cooking Depot - Grupo Torrey)

PROYECTO FINAL DE CAMPO

POR

SARA EDISA MÜLLER MENCHACA

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

MONTERREY, NUEVO LEÓN

MAYO 2014.



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN



POSGRADO DE PSICOLOGÍA

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

**“LA CAPACITACIÓN COMO PRESUPUESTO FUNDAMENTAL EN EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”.**

(Caso Cooking Depot - Grupo Torrey)

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA

POR

LIC. SARA EDISA MÜLLER MENCHACA

DIRECTOR

DR. EDUARDO LEAL BELTRÁN

MONTERREY, NUEVO LEÓN

MAYO 2014.

RESUMEN.....	5
CAPÍTULO 1 .- INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO	6
1.1.- Inducción al trabajo.....	8
1.2.- Objetivos	9
1.3.- Justificación.....	13
1.4.- Preguntas de investigación	14
1.5.- Delimitaciones y limitaciones	14
CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	15
A.- DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	15
2.1.- Concepto de Desarrollo Organizacional	15
2.2.- Modelos teóricos del Desarrollo Organizacional	22
2.2.1.- Modelos basados en normas de la Organización	23
2.2.2.- Basados en hábitos de empleados	27
2.2.3.- Aplicación de la escala de valores.....	29
2.3.- Tipos distintivos a considerar en el Desarrollo Organizacional.....	32
2.3.1.- Clima Organizacional.....	32
2.3.2.- El Cambio Organizacional	35
2.3.3.- Desarrollo Organizacional.....	37
2.3.4.- Liderazgo.....	39

A.- DE LA CAPACITACIÓN.....	41
2.4.- Concepto y definición de la capacitación empresarial	41
2.5.- Capacitación y desarrollo del personal.....	42
2.6.- Fundamento legal de la capacitación	44
2.7.- Consideraciones del proceso de capacitación	46
2.8.- Pasos para la preparación de un programa de capacitación en el plan Desarrollo Organizacional.....	49
2.9.- Evaluación de los programas de capacitación en el plan de Desarrollo Organizacional.....	53
CAPÍTULO 3 .- METODOLOGÍA APLICADA AL CASO COOKING DEPOT ...	58
3.1.- Participantes y su dimensión.....	58
3.2.- Escenario	61
3.3.- Instrumentos de medición	61
3.4.- Procedimiento de recolección de datos	67
3.5.- Análisis de datos	70
CAPÍTULO 4.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN	80
4.1.- Resultados	80
4.2.- Análisis de resultados.....	84
4.3.- Discusión de resultados.....	87

CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1.- Conclusiones	90
5.2.- Recomendaciones	93
APRENDIZAJE.	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98

RESUMEN.

La siguiente exposición representa una demostración de la necesidad que existe en el Grupo Torrey, específicamente en la comercializadora Cooking Depot, de establecer un taller de capacitación, dirigido a cada uno de los empleados de la empresa.

El hecho de poder armonizar todos los intereses de las personas que laboramos en Cooking Depot, de preocuparnos por sus problemas y de compartir diversos eventos sociales, aumenta significativamente la fraternidad y solidaridad que se puede vivir en la empresa. Esto nos traerá como consecuencia un clima organizacional propicio, para que los empleados puedan desempeñar sus funciones de una manera eficaz y eficiente, y con esto la empresa pueda cumplir sus estrategias comerciales establecidas.

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO.

En la actualidad la globalización de las corporaciones en el mundo exige a las empresas una mayor estrategia, que les permita ser más competitivas, y poder sobresalir en el mercado.

Para lograr esto, se requiere de personas que lleven a cabo los planes y estrategias propuestos por la alta dirección, independientemente de los recursos materiales y financieros.

Si no se cuenta con el personal idóneo para realizar dichos planes, por más efectiva que sea la estrategia y la planeación, no se obtendrán los resultados deseados, pues se requiere que el capital humano posea las competencias requeridas. Desde el punto de vista organizacional, en el que sus intereses como empleado, estén involucrados armoniosamente con los intereses de la empresa.

Razón por la cual, desde el ángulo de la psicología del trabajo, se debe pensar en fórmulas funcionales, en donde se convienen la cooperación del empleado, el liderazgo de los gerentes y los oficios de los administradores. Para que esta fórmula sea exitosa se requiere de la capacitación, que es un aspecto fundamental para que el empleado adquiera el conocimiento necesario sobre cómo manejar su puesto para el cual fue contratado.

Del mismo modo debe de estar en sintonía con la cultura organizacional de la empresa, que conozca el concepto del Desarrollo Organizacional, para que de esta forma se logren cumplir las estrategias y metas de la empresa.

Sobre el particular, Ismael Quintanilla Pardo y Tomas Bonavía Martin (2005), así como Andrés Rodríguez Fernández (2004) y Arnulf Russel y Alfonso Álvarez Villar (2006), han considerado que la denominación de psicología del trabajo también llamada como psicología ocupacional, ha sido frecuentemente utilizada en Europa y tiene como objetivo el estudio de las conductas y experiencias del ser humano, desde una perspectiva individual, social y grupal, en contextos relacionados con el trabajo. Su objetivo último consiste en mejorar la calidad de la vida laboral, la productividad y la eficiencia en el trabajo.

El comportamiento conductual del ser humano dentro de su área de trabajo, es en sí el punto principal a través del cual, debemos de considerar la posición de la empresa *Cooking Depot*, comercializadora del *Grupo Torrey*, misma que se dedica principalmente a la venta de equipos y productos para restaurantes, hoteles, amas de casa, chefs, entre otros; de tal forma que el objetivo es analizar el comportamiento del trabajador dentro de la empresa, con el fin de demostrar que cualquier plan de Desarrollo Organizacional o cualquier estrategia competitiva que se desee emplear, se requiere siempre que el empleado se involucre con la cultura organizacional, y que empatice con los intereses de la organización.

1.1.- INDUCCIÓN AL TRABAJO.

Siguiendo las ideas de Edgar Schein (2002), con una sola medida de satisfacción o eficiencia organizacional, tomada en un momento determinado en la vida de la empresa, no se podrán identificar indicadores válidos de salud de una organización, sino que se requiere de una situación más permanente y estable, que responda a un plan y a un Desarrollo Organizacional, permitiendo a la empresa evolucionar y ser competitiva.

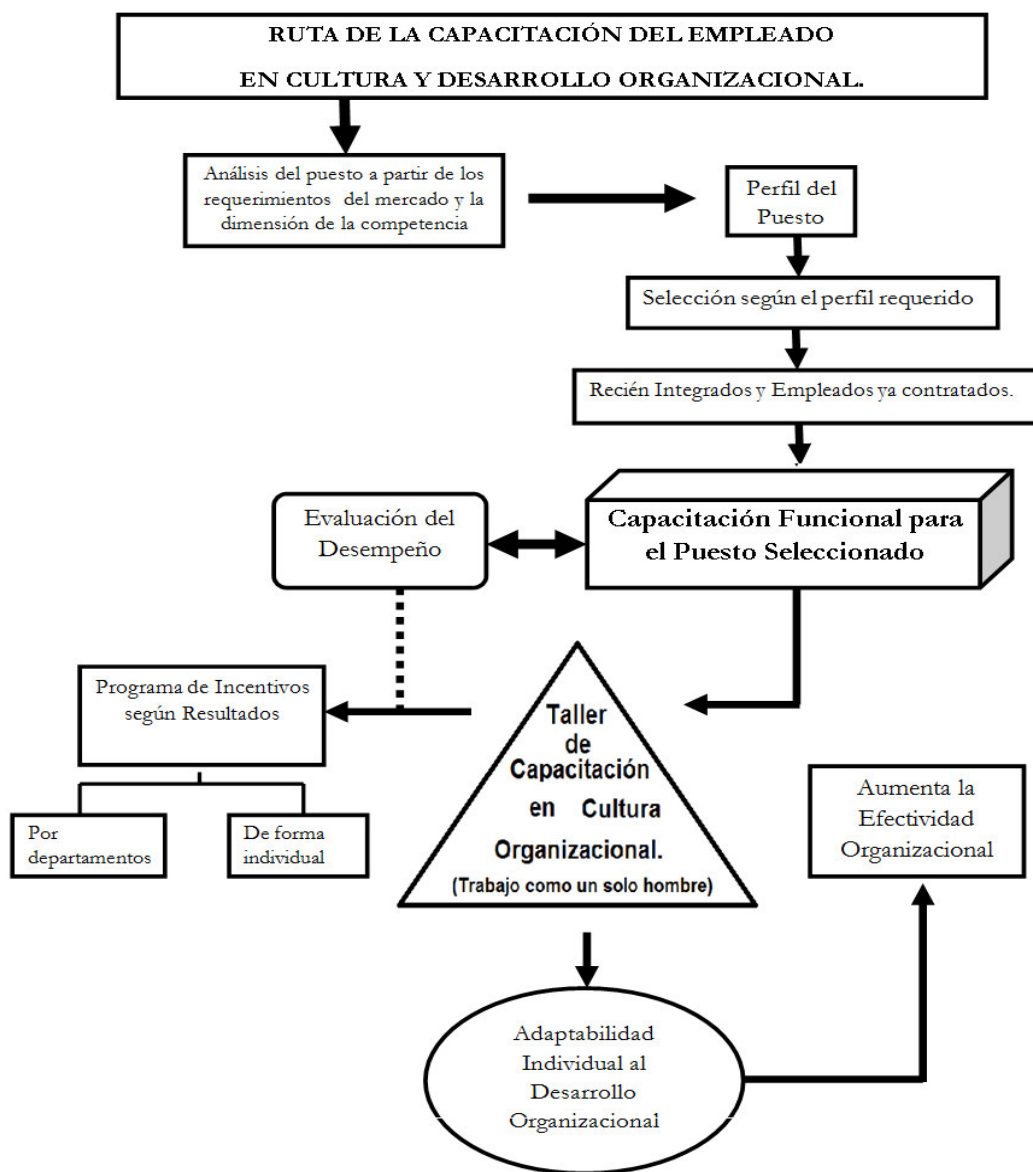
El propósito de este trabajo es en sí, evaluar a la empresa muestra, Cooking Depot, para conocer sus áreas de oportunidad y así poder contribuir a que su personal pueda crecer profesionalmente y el ambiente laboral sea más ameno, en donde los empleados se sientan partícipes de los éxitos de la compañía.

Razón por la cual, se considera necesario, establecer la capacitación en la cultura organizacional, como uno de los presupuestos fundamentales, para que el Desarrollo Organizacional sea eficiente.

1.2.- OBJETIVOS.

Para explicar el objetivo general que se propone con esta investigación de campo expresada en tesina, es preciso observar la siguiente gráfica:

Cuadro 1. Ruta de capacitación del empleado.



Elaboración propia.

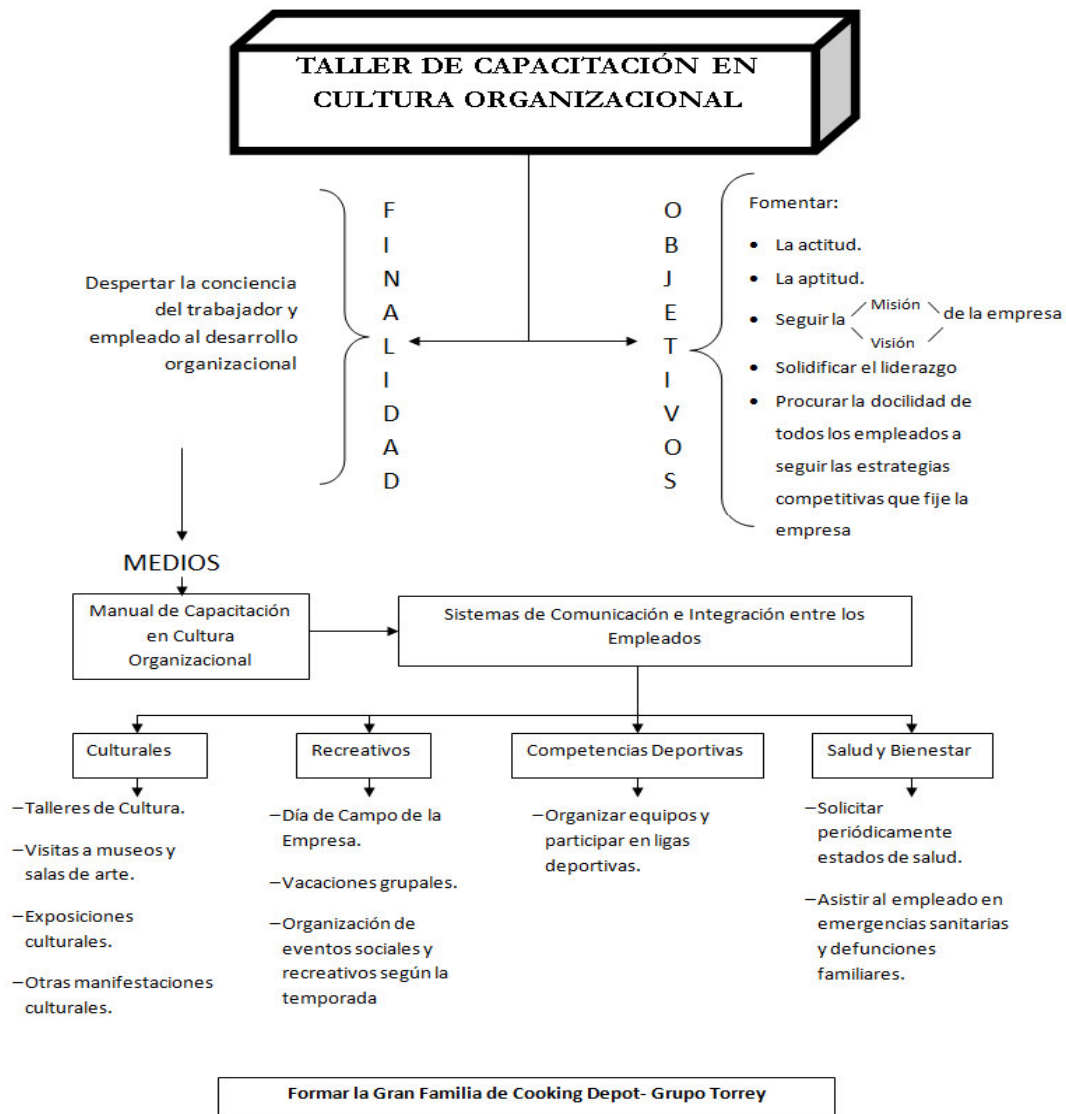
En términos generales, *Cooking Depot* necesita varios programas, a través de los cuales, se trate de capacitar al personal, para lograr que sus empleados sean competentes y así encontrar la satisfacción de la gran mayoría de sus necesidades, siendo esto una de las corrientes filosóficas de la actualidad, conocida como *trabajo significativo*.

Por lo anterior, es fundamental empezar con un análisis de puestos, que inicialmente se da para seleccionar a las mejores personas, que de acuerdo a su perfil, desarrollen el empleo indicado. Una vez hecho esto, se le otorga una capacitación y adiestramiento, a fin de que puedan desarrollar su actividad funcional; incluso se somete dicha funcionalidad a lo que es una evaluación de desempeño, para ir evaluándolos e introduciéndolos a un programa de incentivos según los resultados.

El objetivo principal de esta exposición, es establecer un taller de capacitación en la cultura organizacional, para facilitar la adaptación individual de la persona al Desarrollo Organizacional y aumentar la efectividad de las estrategias organizacionales que la empresa tiene.

Partiendo desde esa gráfica general que se exhibió en el inciso anterior, surge la necesidad de particularizar nuestra propuesta o hipótesis, y para explicarla se grafica en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Taller de capacitación.



Elaboración propia.

El taller de capacitación que se está proponiendo, es en sí un punto principal para generar el presupuesto fundamental en el desarrollo organizacional, no solamente de la empresa *Cooking Depot*, sino de cualquier otra empresa.

Así, este taller de capacitación en cultura organizacional, tendría el objetivo de fomentar la actitud y la aptitud de los empleados, así como hacer partícipes a estos, en la

misión y visión de la empresa, aumentando el liderazgo, y desarrollando competencias de cada uno de los integrantes de la organización.

Ahora bien, se requieren de medios a través de los cuales, este taller de capacitación en cultura organizacional se lleve a cabo, y estos medios se sustentan en sistemas de comunicación e interacción entre los empleados, en donde puedan comunicarse continuamente, socializar incluso, y formar con esto un equipo bien integrado, con mismos objetivos organizacionales.

Los medios pueden ser culturales, recreativos, competitivos o de salud y bienestar.

En las cuestiones culturales, se pueden implementar talleres de lectura, en donde los trabajadores puedan tener un espacio breve para leer algo y luego dialogar entre ellos sobre lo leído y puedan tener interacción entre ellos.

También se pueden organizar visitas a museos, salas de arte, exposiciones culturales, que incluso pueden estar fuera del horario laboral.

Hablando de un aspecto recreativo, la empresa puede tener su equipo de fútbol, así también para las mujeres, un equipo femenino de voleibol, de basquetbol, etc.

Por último es importante que la empresa se preocupe por el bienestar y salud de sus trabajadores y más que nada solidarizarse con ellos, cuando surgan problemas de salud o haya alguna defunción dentro de su familia.

Con esto, habrá más empleados comprometidos con la organización, disminuirá la rotación de personal y se fomentará la sana convivencia entre los colaboradores.

1.3.- JUSTIFICACIÓN.

Es conveniente realizar esta investigación, no solamente para que los empleados puedan tener esa noción de la cultura organizacional, sino también, para formar líderes que puedan ser de influencia positiva y que puedan ejercer un liderazgo efectivo sobre la gente a su cargo.

Por lo que, siguiendo las ideas de María Teresa Palomo (2007), Shimon Dolan (2004), Irene Martin (2004) y Paul Muchinsky (2006), quienes mencionan que el liderazgo es un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados, en el esfuerzo para lograr los objetivos de la organización; a través de sistemas motivacionales y la satisfacción de necesidades, para lograr los resultados esperados.

Desde lo que es la alta dirección, las estrategias y planes de la empresa, no tendrán una efectividad suficiente, si el empleado no sigue el mandato del líder; por más

planeadas y visionarias que sean éstas, ya que para implementarlas, siempre se va a requerir de los empleados, y por lo tanto, ellos deben tener el mismo interés del líder y de la empresa.

1.4.-PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

- ¿Se podrá mejorar el desempeño ó rendimiento de los empleados de Cooking Depot, si se les capacita en una taller de Cultura Organizacional?
- ¿Existe en *Cooking Depot* un clima organizacional adecuado?

1.5.- DELIMITACIÓN Y LIMITACIONES.

La delimitación para este trabajo sería la oficina central, en donde se empezará a realizar un diagnóstico y en caso que la empresa proceda por implementar lo propuesto, se empezaría por desarrollarlo en esta misma oficina.

La limitación principal de este estudio, será la poca ó nula contribución que la empresa pueda tener con este taller y que eso provoque a los empleados, una ceguera que impida despertar a un cambio organizacional, en donde todos saldrían beneficiados.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

A.- DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

2.1.- CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El objetivo principal de este segundo capítulo, es establecer el marco conceptual de la cultura organizacional; lo que nos permitirá entender desde el punto de vista conceptual, cuáles son los elementos que integran la definición y como es que la cultura organizacional, ha podido lograr esa evolución y avance, que en la actualidad la gran mayoría de las empresas globalizadas establecen.

Uno de los principales intereses en este estudio, es la medición de la actitud del empleado, frente a su desempeño y que tanto se identifican sus intereses, con los de la empresa. Recordemos que la actitud se considera como un talento o una vocación de servicio laboral, que las personas trabajadoras deben de tener en el momento en que desempeñan sus labores, respondiendo a las órdenes y comandos del liderazgo gerencial.

En términos generales, todo lo que es la cultura y Desarrollo Organizacional va a estar extremadamente ligada con cuestiones de psicología de la organización; de tal manera que la idea principal está dirigida al desarrollo del trabajo y a crear un clima laboral armonioso y sano. Por lo que siguiendo a Isabel Cristina Restrepo González (2007) se considera que la psicología organizacional, comparte históricamente puntos en

común con la administración del personal, los que pueden revisarse por etapas para comprenderlas mejor. Las etapas: estructural, conductual e integral, reúnen aspectos claves para comprender tal historia y ubicar el tema de cultura organizacional.

Hay una identificación plena en todo lo que sería la psicología del trabajo frente a la noción de la cultura organizacional, y su influencia en todas las teorías contemporáneas administrativas. De tal manera que este concepto básicamente tiene una íntima relación con todo lo que ha sido el desarrollo de la psicología laboral.

Según Daniel Mc Gregor (2000) del concepto de cultura organizacional, se empezó a hablar desde hace pocas décadas, cuando algunos teóricos admitieron su importancia y trataron de explicar a partir de él, el éxito de algunas organizaciones; desde ahí el concepto tomo un gran auge liderado por diversos autores; y a partir de ese momento el Desarrollo Organizacional empezó a ser parte de las teorías.

Esta connotación se empezó a generar con una mayor trascendencia, en la época de los 80's, cuando la expansión de las diversas empresas requirió, algo más que las técnicas de organización. De tal manera que uno de los líderes principales que empezó a generar la doctrina del desarrollo empresarial, sería William Ouchi, del cual Andreu Pelz (2001) hace una crítica al comentar que la teoría de Ouchi, busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral, que les permita superarse para su propio bien y el de la empresa. Básicamente Ouchi considera que hay 3 tipos de empresa, la del tipo A (empresas americanas), las de tipo J (firmas japonesas), y

las del tipo Z (que tiene una nueva cultura). Esta nueva cultura Z, está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época, y más bien recurren a ciertas características comunes de las compañías japonesas.

Básicamente a finales del siglo XX, William Ouchi y Ricardo Pascal, van generando diversas teorías sobre la posibilidad de que los seres humanos que nos empleamos continuamente en las empresas, podamos tener un sistema evaluativo de autoestima, a través del cual se logre la confianza en las relaciones humanas y se estreche esa relación, y con esto; considerar al grupo integral, como una sola persona, con un interés común, como es el producir o bien ofrecer un servicio de calidad.

Para poder desglosar completamente el concepto de cultura y Desarrollo Organizacional, debemos de saber primero que es una organización.

Agustín Reyes Ponce (2004), cuando hace la etimología de la palabra organización, alude a que; la palabra organización viene del griego "*organon*"; que significa instrumento, pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra "organismo", que implica necesariamente:

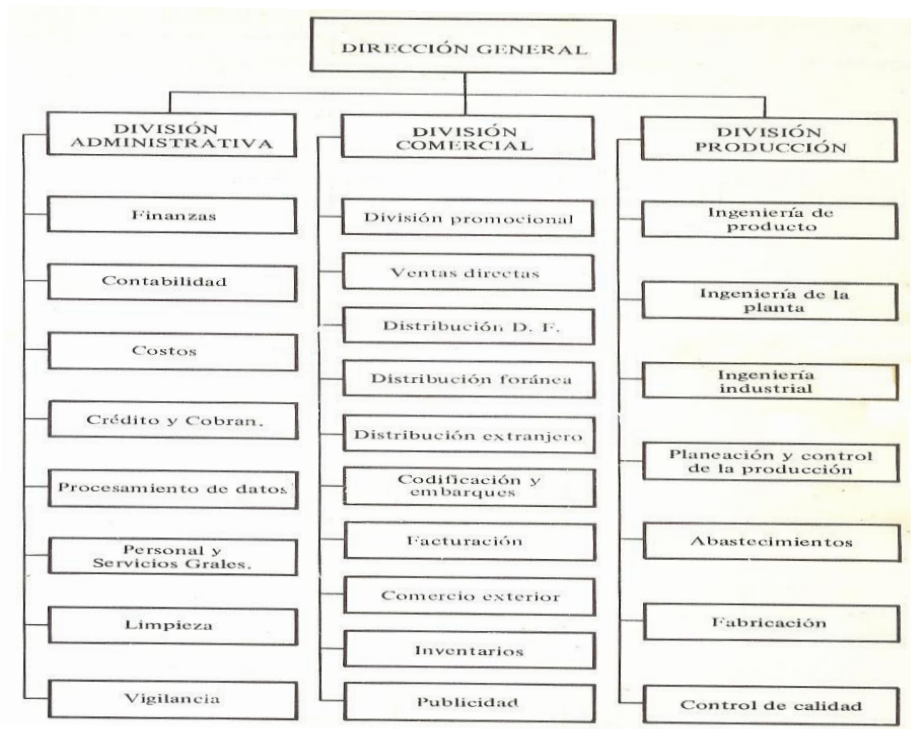
- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: como un todo, con fin común o idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás.

Por su parte Münch Galindo y García Martínez (2001), consideran que la palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego *organon* que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más a la organización como un proceso. Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones; organizar es la estructuración de las relaciones que debe de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Dentro del sistema de organización es necesario encontrar diversas estructuras que nos van a permitir lograr que la empresa pueda funcionar.

La gráfica que se anexa a continuación, representa cómo Arias Galicia, divide estas estructuras en una empresa, mediante el siguiente organigrama.

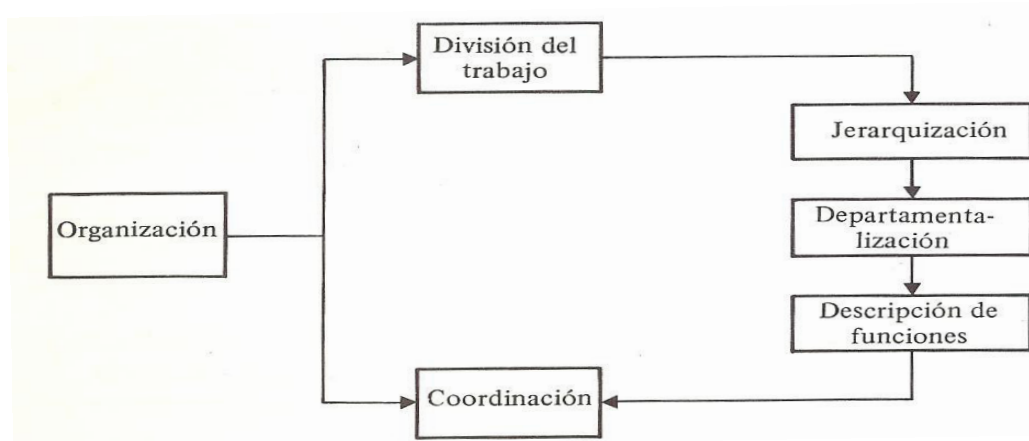
Cuadro 3. Organigrama.



Arias Galicia, F. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

La necesidad de organización puede también representarse conforme a la siguiente figura.

Cuadro 4. Organización.



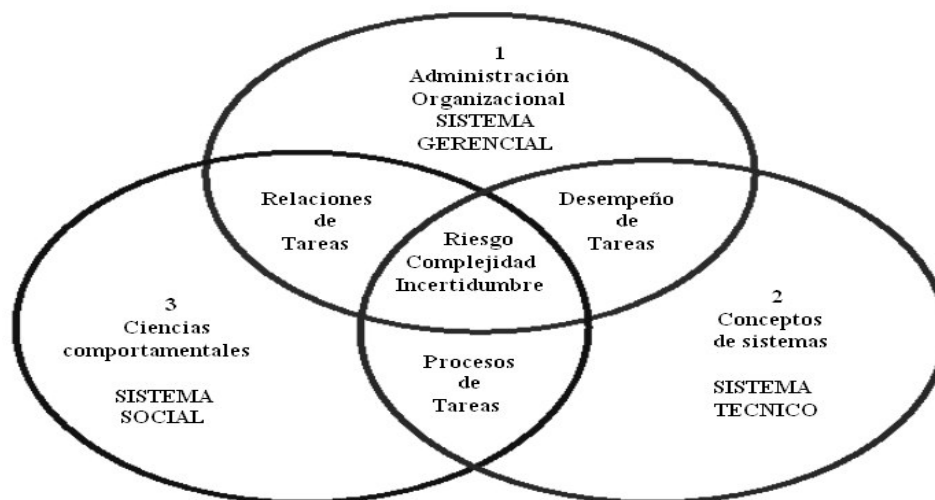
Arias Galicia, F. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Básicamente es la división del trabajo y su coordinación, la manera a través de la cual va a lograrse la organización y la cual no solo necesita de organigramas que la estructuren y le den orden sino también estrategias, para que las personas a las que se les va a encomendar una función o misión, dentro de ese organigrama u organización, lo hagan con gusto, y actitud.

Así, y en base a estos conceptos, es necesario considerar las palabras de Edgar Schein (2002), quien explica que la cultura empresarial es un sistema discernible de interacción relativamente permanente y compleja, desde este punto de vista, genera la conciencia en el empleado, de la necesidad de una disciplina, orden y jerarquía en el mando que permita que la toma de decisiones dentro de la empresa, pueda darse con éxito.

A fin de tener una idea generalizada de lo que significa la cultura empresarial quisiéramos establecer la siguiente grafica que por si sola se explica.

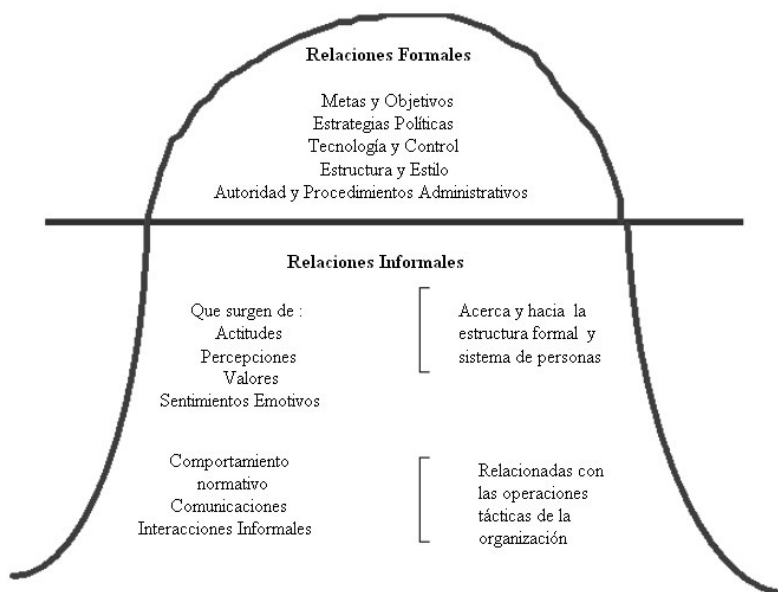
Cuadro 5. Cultura empresarial.



Nótese como todo el complejo de energía que se va a desplazar para lograr un fin, deberá de tener necesariamente un punto equidistante de liderazgo, para alcanzar las metas que la misma planeación administrativa se ha propuesto.

Si vemos la grafica siguiente, se denota que aquí el concepto de actitud, nos generará una perspectiva que definitivamente requerirá de una interacción entre los diversos actores que llevan a cabo la producción.

Cuadro 6. Relaciones formales e informales.



http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacionalfundamentos/

La definición fundalista de cultura, Andrew Pelz (2001), asegura que en las organizaciones existe cultura y que ésta debe de gestionarse; es decir que los administradores deben de administrar la cultura de los empleados de la organización, sus

pautas de actuación, sus comportamientos, sus valores, entre otros aspectos; a esta concepción de cultivarse, se ha denominado cultura corporativa.

Necesariamente, la conceptualización del contenido de la cultura empresarial, va a desintegrarse de diversas teorías y sistemas a través de los cuales el pensamiento administrativo contemporáneo, trata de que todos y cada una de las personas que participan en la producción de bienes y servicios, tengan esa idea de producir y ser responsables de una ética que genere el servicio de calidad que se busca y que dicho servicio pueda brindarse como una sola persona, una sola responsabilidad en el departamento, una sola responsabilidad en la gerencia, una sola responsabilidad en la dirección, una sola responsabilidad frente a su consumidor y por supuesto frente al inversionista.

2.2.- MODELOS TEÓRICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Evidentemente que la forma a través de la cual el Desarrollo Organizacional va a darse en cada empresa, puede ser totalmente diferente entre cada una de ellas.

Van surgiendo los modelos teóricos de la cultura organizacional, de los cuáles Gladis Santiago de Pérez (2006), considera que la cultura organizacional es potencialmente una de las mayores fortalezas de la organización si ésta logra desarrollarse adecuadamente; en caso contrario constituye una de las principales debilidades. De inducirse adecuadamente, es sin duda, uno de los factores determinantes

en la eficacia del recurso humano; y de la aceptación de la cultura organizacional, dependen los niveles de productividad y el carácter distintivo de la organización.

Cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos que generan climas de trabajo propios de ellas. Con base a lo anterior se puede decir que la cultura organizacional en cada organización es como su huella digital y refleja su propia identidad; por tanto difícilmente dos organizaciones puedan reflejar culturas organizacionales idénticas.

Los modelos teóricos de Desarrollo Organizacional no son los mismos, de tal manera, que hay una multiplicación exagerada de estos modelos y para efectos de este trabajo, hemos escogido tres:

- 1.- Los modelos basados en normas.
- 2.- Modelos basados en hábitos.
- 3.- Aplicación de escala de valores.

Ahora bien, para cada uno de estos hemos generado un inciso especial para entenderlo mejor.

2.2.1.- MODELOS BASADOS EN NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Uno de los autores que considera que el modelo basado en normas para la organización estructural de una empresa o institución, es el resultado de toda una serie de

reglamentos, estatutos y facultad para cada puesto, es Octavio Gélinier (2002), quien menciona que el modelo o perfil de competencias aporta a la capacitación, una serie de métodos y técnicas, que permiten fortalecer en el individuo, su competencia para alcanzar la excelencia en el desempeño laboral; este modelo aplicado con reglas y normas que parten desde lo que son las facultades del puesto, y su responsabilidad dentro del proceso productivo, van a generar una intercomunicación de modelo de competencias con el modelo basado en normas en las cuales, el conocimiento, la conducta y la actitud del empleado, se relacionan entre si, para generar rasgos de carácter voluntario en la prestación del servicio que se ofrece al consumidor.

Sin duda la capacitación y la funcionalidad del empleado, son básicos y trascendentales para lograr la calidad en el servicio, cosa que es la propuesta que se considera en este estudio en relación al caso de *Cooking Depot*.

Por lo que el modelo basado en la norma, podrá generar esa cultura organizacional que requieren los empleados, y de esa manera generar mayor confianza como la piedra angular de este sistema, aunque debemos de recordar que las normas de aplicación, los reglamentos, estatutos, en donde se señalan las facultades de cada uno de los puestos, no deben de significar una imposición.

De tal manera que habría que considerar los trece pasos de la llamada empresa "Z" que permite transformar la organización en un desarrollo organizacional efectivo.

Estos pasos son los siguientes:

- 1.- Comprender primeramente el tipo de organización que se requiere en principio de un análisis situacional.
- 2.- Reevaluar la filosofía establecida en la organización y hacia donde quiere transformarse.
- 3.- Definir la nueva filosofía que va a implementarse en relación directa con el liderazgo de la dirección.
- 4.- Comenzar la implementación creando las estructuras necesarias con un sistema motivacional que permita resguardar las normas.
- 5.- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva estructura organizacional, en base a una comunicación constante, que puede darse por las relaciones inter-laborales a través de eventos.
- 6.- Es necesario reevaluar el proceso administrativo en relación al cambio organizacional.
- 7.- Evidentemente que la participación del sindicato en el proceso es de suma importancia.

8.- Es necesario crear una estabilidad continua entre lo que es la competencia, la categoría y la función del empleado; es decir, debe de haber una estabilización en el número y categoría de empleados (no tener ni empleados de más, ni empleados de menos).

9.- Se debe de establecer un sistema de evaluación en el desempeño del trabajo que permita el escalafón, esto es que se respete una promoción ascendente de los empleados y que puedan hacer carrera en la empresa.

10.- Es necesario ampliar las posibilidades de cultura y preparación de los empleados, no solo ofreciéndoles sistemas de capacitación, sino también permitiéndole desarrollar otros estudios que al trabajador mismo le interese.

11.- La implementación del punto final para establecer la misión y la visión dentro de cada uno de los departamentos y fijarla hacia un plan general.

12.- Promover la participación y dedicación de los empleados hacia la organización, y por supuesto que las normas y estructura estén continuamente reevaluándose y de hecho, que los mismos trabajadores establezcan sus propias limitaciones y reglas dentro de su trabajo.

13.- Es necesario promover la dedicación total envolvente del trabajador hacia lo que hace y el servicio que presta, para que se revierta en un trabajo significativo.

Como consecuencia de lo anterior, la visión y la misión de cada una de las instituciones o empresas deben de ser funcionalistas, esto es, debe de significar una utilidad concreta no solamente para el empleado, sino para su entorno social, para el cliente o el consumidor, al cual está dirigida la empresa correspondiente.

La cultura organizacional debe ser parte de la conciencia del trabajador y su necesidad de desarrollo y superación, como propuesta principal de este estudio. De hecho, significa una herramienta óptima, a través de la cual se genere una perspectiva cultural que ofrezca a todos y cada uno de los empleados, la posibilidad de la satisfacción completa de sus intereses.

Es aquí en donde tendríamos que observar, uno solo de los elementos que requerimos para la expresión de la conducta del empleado, como sería su actitud. De tal manera, que en base a esa demostración, postura, o exteriorización de la conducta del empleado, debe y tiene que ser una actitud de servicio, una actitud que creé el clima organizacional que se requiere, para que la empresa pueda funcionar con cortesía, dedicación y con la mayor simpleza en la que, cada uno de los trabajadores sienta que en el desarrollo de su trabajo, está la significación de su calidad de vida laboral.

2.2.2.- BASADO EN HÁBITOS DE EMPLEADOS.

Muchas de las ocasiones nuestros malos hábitos nos inhiben la posibilidad de tener fe en el futuro, y nos llevan a un lugar de mediocridad en donde definitivamente no hay un avance sustancial y mucho menos innovador. Catalina Harrsch (2006), denomina

hábito a toda conducta que se repite en el tiempo de modo sistemático. Debe quedar claro que un hábito no es una mera conducta aislada, sino que debe ser una conducta con cierto grado de regularidad, es decir, que se confunda con la vida diaria del individuo que lo ostenta. Todos y cada uno de nosotros, tenemos arraigados ciertos hábitos influenciados por nuestro entorno, que generan la posibilidad de poder tener éxito o fracaso derivado de la complejidad del hábito.

Como consecuencia de esto, desde el punto de vista organizacional, la misma autora, Catalina Harrsch, comenta que indudablemente, ya sea que se trate de cultura o de hábitos, el grado de dificultad está relacionado con la edad de la organización. Durante la formación o en los primeros años de existencia, la cultura es creada y desarrollada, y los líderes pueden realizar modificaciones con altas posibilidades de éxito. Con el transcurso del tiempo, esa cultura, que fue la fuerza impulsora de crecimiento de la organización, puede incluso transformarse en un hábito y ser un obstáculo para frenar los nuevos desafíos de innovación.

La trascendencia de la organización, necesariamente debe de reflejar una fe en el futuro, que debe estar renovando continuamente, en virtud de que en cualquier circunstancia y en cualquier nivel se van formando hábitos, que hacen que la persona vaya a caer en un estándar de rutina, que no es benéfica para la empresa, es por eso que constantemente hay que estar innovando.

De hecho la dinámica de la cultura organizacional no puede detenerse, tiene que estar viva continuamente, y nutrirse de las nuevas expectativas de los jóvenes principalmente, para adecuarse a los usos y expectativas de la sociedad actual.

De tal manera que es preciso tener siempre en mente, que el sistema de cultura organizacional, basado en la detección de los hábitos, siempre tiene que ser innovador.

2.2.3.- APLICACIÓN DE LA ESCALA DE VALORES.

El modelo de la administración basada en valores, comenta Olga Ovares Araya (2007), plantea la necesidad y el poder de una cultura organizacional, en las cuales las estrategias, los procesos y las personas, sean dirigidos por una misión, un propósito y un conjunto de valores comunes.

La cultura se refiere a valores, creencias y principios fundamentales, que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización; así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales, que sirven de ejemplo positivo y refuerzan los principios básicos.

Desde el punto de vista laboral, es preciso subrayar el hecho de que el empleado, y en todos los niveles, van a tener que convivir con otras personas desconocidas, y que llegado el momento van a tener una competencia por ganarse el cariño del jefe.

Aquí la visión debe de ser compartida con todos y cada uno de la empresa, en una forma por demás ordenada y clasificada como se muestra en el cuadro siguiente:

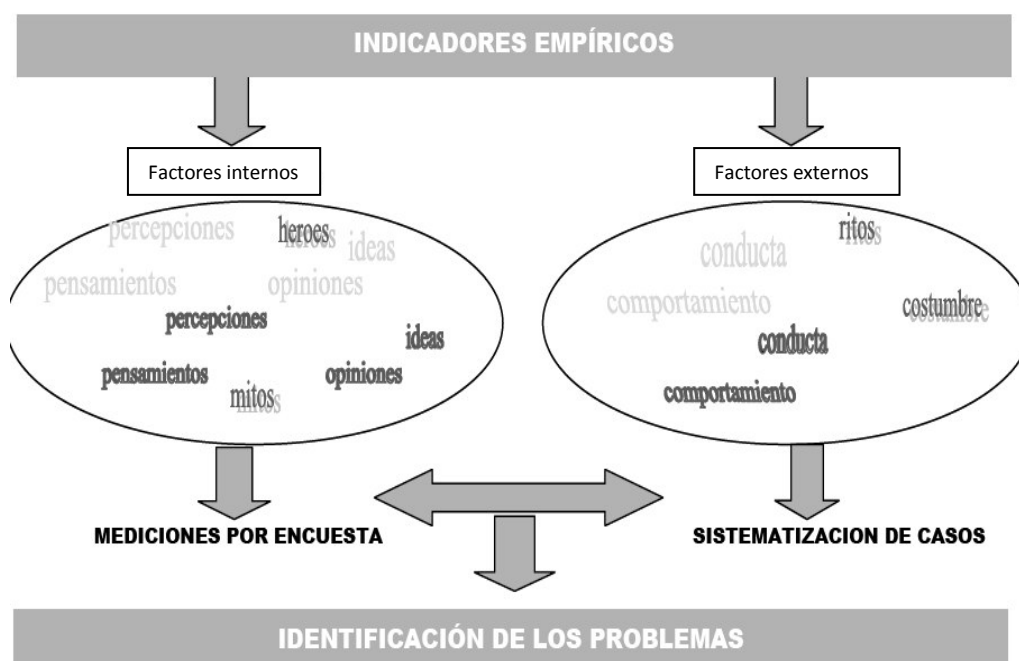
Cuadro 7. Matriz axiológica.

MATRIZ AXIOLOGICA							
Manifestación en las Personas y el Agregado Social							
Fuero Interno (moral) Percepción / pensamiento / creencias / ideas / mitos / héroes / actitudes				Fuero Externo (ético) Conducta / comportamiento / ritos / costumbre / actitudes			
Manifestación Pasiva		Manifestación Activa		Manifestación Pasiva		Manifestación Activa	
Valor	Anti valor	Valor	Anti valor	Valor	Anti valor	Valor	Anti valor
Empatía o interés por el valor	Apatía o desinterés por el valor Empatía o interés en el antivalor	Formación en el valor	Formación en el antivalor	Abstinencia de violar las normas* que tutelan el valor	Omisión de la conducta debida según normas* que tutelan el valor	Vivencia plena del valor	Vivencia plena del antivalor
*normas éticas, morales, religiosas, derecho positivo y costumbre)							

Abarca Díaz, M. y Cols. (2001). *Fruto de la Perseverancia*. Costa Rica: Sistema Nacional de Comisiones de Valores de Costa Rica

Las percepciones de las personas, sus pensamientos, las ideas, los mitos que tiene, su exteriorización de conducta; son importantes para el administrador, pues el empleado siempre tiene que estar constantemente en el diagnóstico del director o el gerente, con el fin y efecto de tener esa finalidad, de construir un ambiente organizacional sano. De tal manera, que si se observa la grafica siguiente, se detectan indicadores empíricos, en la fase interna y externa para observar a nuestro empleado, y de ahí generar mediciones y sistemas que nos permitan la identificación de los diversos problemas, que podemos tener en cada uno de nuestros colaboradores.

Cuadro 8. Indicadores Empíricos.



Ovares Araya, O. (2003). *Administración Basada en Valores, Modelos*. Costa Rica: Comisión Nacional de Rescate de Valores.

Como consecuencia de lo anterior, los factores internos y externos de las personas, van a influir en la posibilidad de cooperar con el liderazgo que el gerente trata de establecer, para que en un momento determinado se estén cumpliendo las metas con éxito que tiene la organización, y el empleado observe en su trabajo esa significación que tiene.

2.3.- TIPOS DISTINTOS A CONSIDERAR EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Sin duda alguna, dependerá mucho de la idiosincrasia de sus empleados y del lugar, en donde se quiera establecer un sistema de cultura organizacional, que lleve a la empresa a desarrollar su organización.

De tal manera, que se han seleccionado cuatro tipos distintos de cultura como son:

- 1.- El clima organizacional.
- 2.- El cambio organizacional.
- 3.- El desarrollo organizacional.
- 4.- El liderazgo.

Sin duda, generar el clima organizacional dentro de la empresa, es vital para que la empresa pueda desarrollarse.

De tal forma que vamos a ver cada punto respectivamente.

2.3.1.- CLIMA ORGANIZACIONAL.

La estructura va a tener que basarse en un cierto sistema, que permita la generación básica de una identificación clara entre los miembros de una empresa.

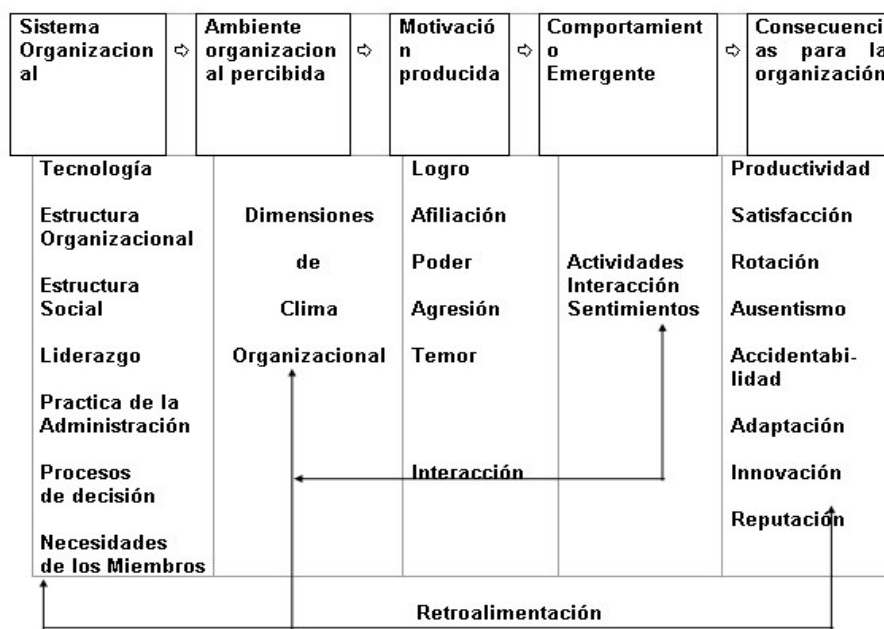
Kaoru Ishikawa (2005) considera que el enfoque principal, reside en el comportamiento de los empleados en forma individual; de tal manera que se forme una estructura en el proceso de organización y refleje necesariamente, tanto las características personales del

individuo, como las del grupo; los actores y estructuras del sistema organizacional, dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros.

Sin duda alguna, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los empleados, y va a poder reflejar su carácter de manera individual o colectiva. En este clima, el comportamiento laboral que debe darse, va a intervenir como un factor de comportamiento individual y por supuesto colectivo.

En la gráfica siguiente se muestra como el sistema, básicamente, va percibiendo lo que es el ambiente de la organización, dentro de este puede establecerse diversas estructuras, como serían los planes motivacionales y por supuesto la estructura principal que significa el liderazgo.

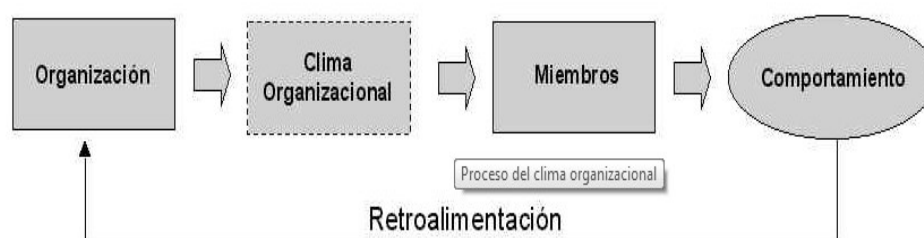
Cuadro 9. Clima organizacional.



El clima organizacional tiene un reflejo clásico hacia lo que es en si el comportamiento de los individuos.

Existe una ruta crítica que incluso requiere de la retroalimentación para estar innovando en la dimensión global que significa el clima organizacional, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Retroalimentación clima organizacional.



<http://www.slideshare.net/Lilianamoranrivera/clima-organizacional-1249063>

Como consecuencia de lo anterior, el clima organizacional se va a lograr en base a una organización bien estructurada, esto es que se deben de establecer los puestos que se requieren para brindar el servicio de la empresa, y frente a esto, otorgarle facultades a cada puesto para que esté delimitado a la toma de decisiones y la jerarquía de mando.

La jerarquía de mando parte desde la dirección, hasta los diversos departamentos, esto para ir creando los brazos completos de la organización, y de esta manera pueda estructurarse un clima organizacional, como se aprecia en la siguiente grafica:

Cuadro 11. Jerarquía de mando.



http://cmiigroup.com/articulos_interesantes/uploads/11_Organigrama.bmp

2.3.2.- EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Con todo lo que actualmente ha sido la globalización, ahora las grandes corporaciones presentan diversas estrategias competitivas, que definitivamente aplastan a cualquier iniciativa de la micro, pequeña y mediana empresa. La situación básicamente es posicionarse completamente en el mercado y no dejar que la competencia crezca.

De tal manera, que es necesario entender el proceso de la globalización y la gestión de negocios, para establecer un cambio organizacional dentro de la empresa. Del cual Peter Drucker (2007), lo considera como la capacidad de adaptación de las organizaciones, a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante

el aprendizaje. Esta definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Evidentemente se hace indispensable, el poder contar con un sistema que debe de iniciar con el análisis situacional de la empresa. Un sistema que nos diga y detecte los diversos factores que van a componer las diversas fuerzas, que pueden llegar a beneficiar o afectar la organización empresarial. Por lo que es indispensable, el tomar en cuenta las fuerzas internas y externas que en un momento determinado, influyen en el grupo de personas, que en cierta manera, van a formar parte de esa necesidad del cambio estructural que se da en relación directa con toda la organización, como se aprecia en la siguiente figura;

Cuadro 12. Fuerzas.



<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/Image804.gif>

El grupo de personas unidas para ofrecer un cierto servicio deben de tener también una cierta calidad, por tal razón, el cambio organizacional debe siempre de tomar en cuenta a la mayoría de los miembros de la organización.

Muchas de las alternativas se van a producir en la fuerza interna y externa que la organización tiene, en relación directa con el análisis del comportamiento organizacional, esto para establecer condiciones de equilibrio y estrategias metodológicas, que nos permitan establecer normas de calidad y como consecuencia, nos ofrecerán el ambiente organizacional que estamos buscando.

Básicamente las condiciones del cambio se van dando por la estabilidad de las fuerzas tanto internas como externas.

2.3.3.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Sin duda alguna, todo lo que sería la estructuración y sistematización de la organización, nos dará la posibilidad de generar el Desarrollo Organizacional dentro de cualquier grupo. La efectividad se puede definir entonces en términos de rapidez, costo y eficiencia de ese progreso.

Sin embargo, cuando uno trata de dar esa definición surgen inmediatamente dos problemas: primero, qué sucede si la persona, el grupo o la organización, para empezar escoge una meta inalcanzable; y segundo, casi nunca se encuentra una situación de la vida real en donde se busque un solo fin. Es característico de todos los sistemas humanos tener múltiples fines operando, por lo general, simultáneamente entre ellos, sin embargo, las prioridades cambian constantemente, Edgar Schein (2002).

Sin lugar a dudas, la globalización, tiene todo un sistema a través del cual las grandes corporaciones acaparan los mercados de otros países, y por lo mismo, la industria local requiere de una mejor estructuración en su organización.

Según Shigeru Kobayashi, el desarrollo de las organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de desarrollo organizacional; la estrategia busca utilizar los efectos de la acción a través de la comunicación, el arreglo de los conflictos y una retroalimentación, que servirá de base para incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal, en la planeación y la implementación de los objetivos de la organización.

Este desarrollo, profundiza el sistema de motivación, o bien en cuestiones dinámicas que van a permitir el poder generar una mayor producción en base a una presión que se tiene hacia el trabajador, pero sin someterlo a un estrés funcional. De ahí, que el ambiente laboral, debe ser el facilitador para que sobrevenga el desarrollo organizacional.

El desarrollo básicamente es una respuesta del propio cambio, a través de una estructuración educacional que va a permitir que todas las creencias, actitudes, valores, hábitos y demás costumbres, se conjuguen en un sólo ser, para tener una misión y visión plural de la organización.

2.3.4.- LIDERAZGO.

Sin duda alguna, el liderazgo puede ser natural o puede ser artificial; hay personas que se distinguen entre todas las demás por su talento innato que ya traen, o bien hay otro tipo de personas que acuden a los centros de educación, para encontrar las técnicas a través de las cuales pueden lograr el liderazgo en su entorno.

El líder, básicamente tiene esa visión de poder encontrar las fuerzas y debilidades de cada una de las personas que lo rodea y aprovecharse de éstas, comprendiéndoles o armonizándolas para generar un cierto beneficio colectivo.

Octavio Ávila considera que, el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o de varias metas; el liderazgo gerencial se identifica con el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en éstas, generando implicaciones tan importantes como son:

- 1.- El líder involucra a otras personas, empleados o seguidores.
- 2.- El líder distribuye en forma desigual el poder entre sus delegados y los miembros del grupo para poder avanzar.
- 3.- El líder tiene la capacidad de usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de sus seguidores.

4.- Hay una combinación de los tres valores citados, para establecer en el líder la suficiente información, para generar un plan inteligente que genere la visión y misión, del grupo en general.

Evidentemente que la necesidad de un liderazgo, acompaña también la necesidad de una responsabilidad.

Esto es, que dentro de todo ese plan y jerarquía que hemos observado, el líder también va a ser responsable de la toma de decisiones y por supuesto de respetar y ejecutar la planeación establecida.

En la grafica siguiente se observa un círculo a través del cual se va a generar todo un sistema de liderazgo que permitirá que; ya sea que la producción pueda llevarse acabo o que el servicio que se pueda brindar, sea de calidad.

Cuadro 14. Sistema de Liderazgo.



Como consecuencia de lo anterior, es preciso considerar que la faceta de líder, no es nada fácil por el grado de responsabilidad que conlleva, dirigir, tolerar, generar la estrategia inmediata para tomar la decisión apropiada, y siempre en relación con los sistemas que se hayan planeado con antelación.

B.- DE LA CAPACITACIÓN.

Las organizaciones son conjuntos de hombres con un propósito común, empeñados en alcanzar un objetivo. El ser humano es elemento básico de las organizaciones y sin él no existirían aquellas. Pero esos hombres no tienen, generalmente, comportamientos individuales, sino más bien, están condicionados por las características del ambiente organizacional: comunicación, dirección, motivación, frustración, etc., todo un complejo de interrelaciones, que el Capital Humano debe de percibir y darle una estrategia que le permita a la empresa y al empleado, estar totalmente preparado para servir a los fines de la producción de bienes y servicios.

Por lo que el alto desempeño laboral, se verá facilitado si las organizaciones, invierten y utilizan al máximo las cualidades individuales de los empleados, las que podrán ser desarrolladas con el adiestramiento y capacitación laboral.

2.4.-CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.

La capacitación es uno de los instrumentos más importantes para transformar un organismo social. La capacitación es vital en todos los niveles de un organismo, teniendo

como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actividades de las personas.

Para que la capacitación se desarrolle con éxito, se deben diseñar y poner en práctica programas específicos, mismos que deben apoyarse en una clara determinación de necesidades de la empresa y las competencias del empleado.

Como se señaló, parte de las funciones que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, es la de capacitación y desarrollo del personal, a continuación se explica lo más relevante sobre los pasos para preparar y darle seguimiento a los programas de capacitación y desarrollo, y la legislación en éste rubro, ya que ésta es una herramienta que permite contar con personal más productivo y satisfecho, por lo que son muy importantes tales acciones, dado que al determinar por medio de uno de los pasos del proceso de capacitación, como lo es la evaluación de dichos programas, se comprobará si efectivamente se están obteniendo resultados adecuados y con aprovechamiento mutuo.

2.5.-CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo, mientras que el desarrollo, pretende desenvolver capacidades del trabajador para oportunidades de superación, que le ofrezcan crecimiento personal y le den una satisfacción al servir productivamente.

Para Abraham Pein (2006), la capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral y pueden auxiliarle en su desarrollo, para cumplir futuras responsabilidades. La diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencialmente su capacidad como empleado de un nivel superior.

Mediante la capacitación, se desarrollan todas aquellas acciones tendientes a proporcionar las habilidades, conocimientos, técnicas, procedimientos, actitudes y aptitudes que el personal necesita para desempeñarse en su puesto de trabajo. Los principales medios para formar profesionalmente a los recursos humanos son: cursos, eventos, conferencias, lecturas, dedicadas y educación a distancia.

Las actividades que permiten hacer crecer al personal aprovechando al máximo sus potencialidades y promoviendo su motivación permanente, se le conoce como desarrollo. Algunas formas de culminación de este proyecto son los planes de vida y carrera, los procesos de calidad total, las evaluaciones del desempeño y la calificación de méritos.

Según Jaime Grados (2003), Otto Beutelspacher y Marco Antonio Castro (2003), los seres humanos iniciamos nuestro desarrollo con la familia y en todo momento y en todo lugar, ésta influye conforme a ciertas experiencias en nuestra personalidad.

El desarrollo primordial de cada persona dependerá en primera instancia de la educación, las costumbres y los valores que se infundan en el hogar.

Existen evidencias de que esa formación resulta importante no sólo para el individuo, sino también para las empresas, por tanto, éstas deben encauzar recursos, para continuar la tarea de la formación integral de la personalidad individual, para apoyar el florecimiento de las facultades humanas.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la actividad de las organizaciones. Entre estos desafíos se incluyen, la actualización de los conocimientos del personal debido a: cambios sociales, técnicos y a la rotación de los empleados.

La capacitación como servicio para el trabajador, lo prepara para la vida, para el trabajo y para su proyección dentro de la empresa; esto tiene como consecuencia empleados más competitivos y ayuda a que el clima laboral mejore, fomentando la cooperación y trabajo en equipo.

2.6.-FUNDAMENTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.

En la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, se hace referencia sobre la obligación de las empresas para capacitar a sus trabajadores.

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".

El 28 de abril de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la reglamentación sobre la obligación de capacitar y adiestrar al personal, entrando en vigor el mes de mayo del mismo año.

Ley Federal del Trabajo.**Título IV:**

"Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones"

En su capítulo III bis de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, se citan los artículos más relevantes:

Artículo 153-a

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

Artículo 153-b

“Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores, en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaría del trabajo y previsión social. En caso de la adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas”.

Es importante hacer mención que los patrones tienen que poner en marcha programas de capacitación adecuados, basándose en el estudio de las necesidades de capacitación y no sólo para cumplir con esta obligación legal, sino para ser más competitivos en este mundo globalizado.

2.7.-CONSIDERACIONES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Los responsables de las áreas, al estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para dar sugerencias al departamento de Capital Humano sobre ciertos aspectos que pueden ayudar en la elaboración de los programas de capacitación, definiendo el perfil del personal, detectar las necesidades de capacitación de acuerdo al puesto de trabajo y de

impulsar y solicitar mejoras en los propios empleados y así aprovechar al máximo sus habilidades.

El incremento de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos, pero, en especial, los directivos. Por ello, es básico que todos los integrantes de la empresa se involucren, se comprometan y participen para lograr excelentes resultados en el proceso de capacitación.

Cualquier proyecto de mejora, requiere esfuerzo, dedicación y tiempo. Si bien la inversión inicial en cursos de todo tipo puede parecer cuantiosa, las actividades futuras se facilitarán y surgirán mayores beneficios.

La capacitación que la organización brinda a los empleados tiene una infinidad de beneficios mutuos como nos mencionan William B. Werther y Keith Davis (2005) , a continuación se enumeran los beneficios de brindar capacitación y desarrollo en las organizaciones:

- a. Conduce a una rentabilidad más alta y a tener actitudes más positivas por parte de los empleados.
- b. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c. Elevar la moral de la fuerza de trabajo.
- d. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- e. Crea mejor imagen.
- f. Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.

- g. Mejora la relación jefes-subordinados.
- h. Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- i. Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- j. Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- k. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- l. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- m. Contribuye la formación de líderes y dirigentes.
- n. Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- o. Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- p. Se promueve la comunicación a toda la organización.
- q. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- r. Permite desarrollar procedimientos de calidad.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- a. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- b. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- c. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- d. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- e. Sube el nivel de satisfacción en el puesto.
- f. Permite el logro de metas individuales.
- g. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- h. Eliminan los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

2.8.-PASOS PARA LA PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Jesús Carlos Reza Trosino (2006), plantea los siguientes puntos para la preparación de los programas de capacitación y desarrollo del personal.

- A. Diagnóstico de necesidades.
- B. Diseño y elaboración del programa de capacitación.
- C. Desarrollo del programa.
- D. Operación.
- E. Evaluación.

A. Diagnóstico de necesidades.

Este nos permite detectar requerimientos básicos para que una empresa emprenda programas de requerimientos dirigidos a su personal y de necesidades concretas que cada trabajador requiere satisfacer para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.

El diagnóstico de necesidades permite establecer los problemas actuales y los desafíos que son necesarios enfrentar mediante el desarrollo de los programas de capacitación, con una visión a largo plazo. El método que sugiere Reza Trosino, es el de análisis comparativo que consiste en los siguientes pasos:

Definir la situación idónea de un proceso de trabajo, considerando lo recursos humanos necesarios para desempeñarlos, las actividades a realizar, los índices o medidas de

eficiencia, los requerimientos, las características del ambiente laboral y las medidas de seguridad pertinentes. La información para esta fase se obtienen de manuales de organización, políticas y procedimientos, descripción de puestos, estándares de producción, de servicios y metas de la organización.

Determinación de la situación real, para obtener la información básica, deberán diseñarse instrumentos que permitan capturarla, para ello podrán llevarse a cabo entrevistas, aplicación de cuestionarios, pruebas de desempeño, dinámicas grupales, etc.

Análisis comparativo, confrontar ambas situaciones entre la situación idónea y la situación real para determinar las discrepancias. Aquí es en donde se obtienen las desviaciones que han obstaculizado el desempeño correcto del trabajador en su puesto de trabajo. Es de señalarse que no todas las diferencias pudieran ser imputables o con necesidades de capacitación, también puede deberse a problemas de la empresa, en cuyo caso no se estaría hablando de una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes para desempeñar una tarea o conjunto de ellas.

Determinación de necesidades de ambas partes para la adecuada toma de decisiones, sobre el programa de capacitación y desarrollo. Los cambios del ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

Al tener definido las necesidades de capacitación, el siguiente punto será:

B. Diseño y elaboración del programa de capacitación.

Este tiene como propósito estructurar los medios didácticos y soportes técnicos, para hacer efectivos los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El diseño es una etapa importante, porque de él dependen, la calidad y efectividad del programa de capacitación.

Acciones genéricas.

- Diseñar todos los eventos e integración, motivación, adiestramiento, capacitación, para su impartición por primera vez o para su actualización.
- Diseñar los materiales didácticos audio-escrito-visuales, para, los participantes e instructores determinados, por medio del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Dirigir la producción y/o reproducción del material didáctico diseñado.
- Evaluar la calidad técnica digital, de los materiales producidos.

C. Desarrollo del programa.

Un procedimiento que puede ser útil para determinar los elementos del desarrollo de un programa de capacitación serán:

Plan de capacitación, es el conjunto de lineamientos que contiene la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que la integra.

Programa de capacitación, es el conjunto de técnicas, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurando por área específica o por puesto y cuya reunión constituye un plan y un programa.

Curso, con lista de actividades de enseñanza-aprendizaje, dirigidas hacia la adquisición o actualización de los documentos, habilidades, aptitudes y actitudes requeridos por un trabajador para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. La unión de cursos o afinidades de capacitación conforman los diferentes programas. El curso, a su vez, puede dividirse en módulos o eventos.

D. Operación.

En este punto se realiza la promoción y ejecución de los cursos o cualquier otra modalidad de capacitación que satisfaga las necesidades del personal y que hayan sido captadas por medio de un diagnóstico confiable.

Su objetivo consiste en dar a conocer, ofrece y coordinar los servicios y alcances del sistema de capacitación a todos los involucrados en él, con el afán de satisfacer sus expectativas.

E. Evaluación.

La necesidad de evaluación es imprescindible en toda organización para determinar si los caminos que están siguiéndose son los correctos.

2.9.-EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN EL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En nuestro mundo cambiante con una dinámica muy acelerada, los conocimientos van quedándose obsoletos, por lo que las empresas y las instituciones educativas, tienen que estar revisando sus programas de estudio, de capacitación y desarrollo de recursos humanos, con el propósito de actualizarlos, para estar a la par con esos cambios, la evaluación puede realizarse al inicio, en medio y al final de un proceso y actividad emprendida o por emprender.

El diccionario de la Real Academia Española define la evaluación como:

" La actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar éste proceso, reajustando sus objetivos, revisando planes, programas, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos ".

Para Daniel Stufflebeam (2007), la evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objetivo determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

Evaluar significa, proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como base racional para la formulación de juicios en la situación de decisión.

La evaluación, nos debe llevar a los siguientes aspectos, según Jesús Reza Trocino:

- La evaluación o control debe relacionarse con lo planeado, es decir, para evaluar algo, antes debió haberse planeado algo y revisar si su operación, la planeación o el control fueron correctos en su ejecución.
- Debe permitir la medición cuantitativa y/o el análisis cualitativo de la situación sometida a juicio.
- Facilita la detección de desviaciones, la evaluación se hace para detectar discrepancias entre lo que sucedió y lo que debió pasar.
- Debe ser útil para establecer medidas correctivas o preventivas, intentándose corregir el o los errores que pudieran haberse cometido.

Características de la evaluación.

Retomando lo mencionado por Reza Trosino, la evaluación debe ser:

Objetiva, es decir, real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionar la información recabada.

Metódica, basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad.

Completa, considerando en el análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta.

Adicionalmente a las características antes mencionadas, la evaluación debe ser: interpretativa, permanente, útil, factible, ética y exacta.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Reacciones del personal al contenido del programa y al proceso en general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras para cada miembro de la organización, que puede ser: mejora en el salario, menos accidentes o ausentismo, etc.

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia impartida. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo, se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

Alcances de la evaluación.

La evaluación en materia de capacitación, puede ser de dos tipos:

- Evaluación macro, en donde se pretende revisar aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que exista al interior de la organización, entre los que se encuentra, el diagnóstico organizacional, el

diagnóstico de necesidades de capacitación, el cálculo de la productividad, el costo-beneficio y la auditoría de capacitación.

- Evaluación micro, se encarga de revisar los procesos de enseñanza-aprendizaje, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los instructores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones y equipos necesarios, y del alcance de objetivos sobre el aprovechamiento del aprendizaje.

Para comprender las herramientas de evaluación, existen ciertas situaciones a revisar y que a continuación se mencionan:

- **Evaluación de reacción**, permite conocer el éxito de un evento de capacitación, el impacto causado a los participantes por la personalidad del instructor, lo novedoso del contenido temático, las formas de impartir el curso, las condiciones ambientales, entre otros.
- **Evaluación del aprendizaje**, indica el aprovechamiento académico, por medio de exámenes o pruebas.
- **Seguimiento de la aplicación**, cuando el personal capacitado, después de un curso, aplique en su puesto de trabajo los conocimientos adquiridos.
- **Evaluación del costo-beneficio**, se refiere a los resultados de mejorías en los procesos productivos, en disminución de desperdicio, en incrementos de la productividad, en mejoras de la calidad, y en la disminución de costos, etc.

- **Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación**, se verifica por medio de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa, examina si las actividades que se llevaron a cabo fueron realmente las pertinentes.

Los departamentos encargados de la administración del personal tienen que considerar los conocimientos, las habilidades, etc., que las personas adquieren, como un factor importante para el desarrollo económico de la organización.

Insistiendo, en la importancia de invertir en educación, ya que en conjunto con las habilidades del individuo, son recursos importantes para lograr el desarrollo tanto de la empresa, como del empleado en general.

CAPÍTULO 3.

METODOLOGÍA APLICADA AL CASO COOKING DEPOT.

3.1.- PARTICIPANTES Y SU DIMENSIÓN

El participante de este proyecto, es la empresa Cooking Depot, destinada a cubrir las necesidades del profesional de la cocina.

Cooking Depot es una marca del grupo Torrey, encargada de comercializar lo que el grupo produce, a través de sus distribuidores propios. La marca Torrey fue creada en 1969, y son varias las empresas que fabrican el equipo para el procesamiento, conservación y pesaje de los alimentos.

La mayoría de las empresas que fabrican equipo bajo la marca TORREY están ubicadas en Monterrey, N.L. México.

- División Maquinaria, S.A. de C.V. Fabricante de sierras, molinos para carne, rebanadoras, cortadoras de pollo y licuadoras industriales.
- Fabricantes de Equipos para Refrigeración, S.A.: Manufactura de refrigeradores comerciales, vitrinas, congeladores, cuartos fríos, así como rosticeros, y palomeras.
- Fabricantes de Básculas TORREY, S.A.: Dedicada a la fabricación de básculas electrónicas para diferentes ramos de la industria.
- Partes y Accesorios TORREY, S.A. de C.V.: Fabrica bandas para sierra, cedazos y otros accesorios.

- Fundición TORREY, S.A. de C.V.: Está dedicada a la fundición de aluminio que satisface las necesidades de algunos clientes en México y en Estados Unidos.

En cualquier organización es necesario mantener una cultura de mejora continua y de desarrollo organizacional, que mantenga a los trabajadores con una actitud positiva y de trabajo en equipo, para que la dinámica en la organización se mantenga fluida y en un ambiente de armonía, que provoque en los trabajadores confianza y seguridad de su trabajo.

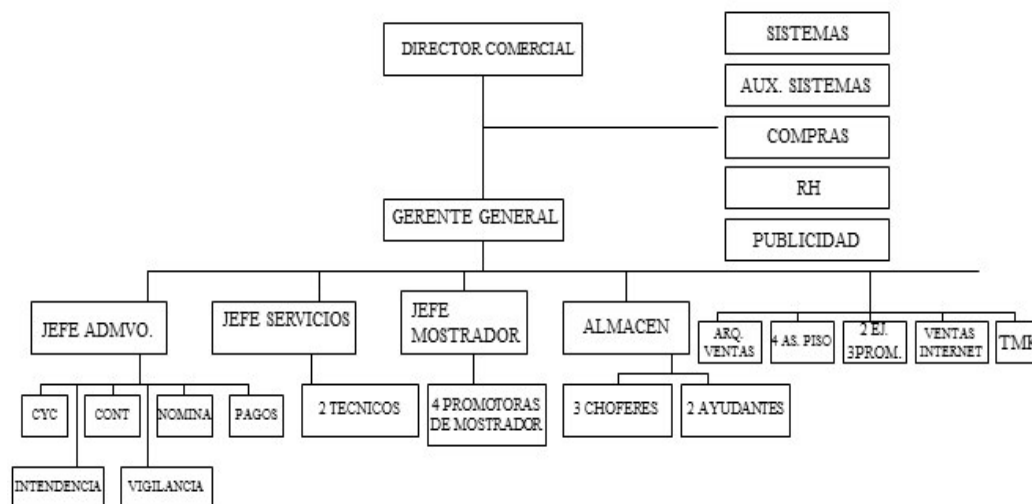
Dicha filosofía, se verá reflejada en la manera de trabajar, en el trato con el cliente y en el clima laboral, ya que los principales participantes en la búsqueda de una cultura organizacional son:

- a) El personal de trabajo.
- b) La forma de trabajo.
- c) El clima laboral en el que se maneja la tienda.

En una organización lo único seguro es el cambio, cambios derivados de las necesidades y exigencias del ambiente interno y externo, por lo que el Desarrollo Organizacional es tan importante que exige una capacitación constante.

A continuación se presenta el organigrama de Cooking Depot:

Cuadro 15. Organigrama de Cooking Depot.



Una constante a nivel general de los departamentos que conforman la oficina matriz, es la insatisfacción por la forma en que son tratados los empleados, y esto influye directamente en el clima laboral de la organización.

Por lo anterior, se debe estar en contacto continuo con el trabajador, escuchando sus inconformidades, inquietudes, y reconociendo sus logros y conocimientos, pues son ellos los que están en el día a día con el cliente y conocen de cerca sus problemáticas.

3.2.- ESCENARIO.

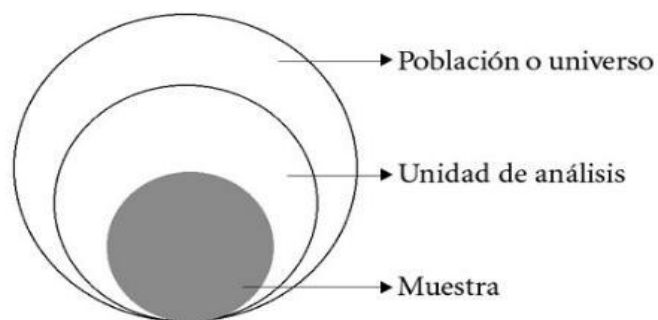
Las sucursales de Cooking Depot se encuentran ubicadas en 2 estados, Coahuila y Nuevo León, sin embargo, la mayor cantidad de sucursales se encuentran en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, ya que solo existe una sucursal, en la ciudad de Saltillo, Coahuila. Para efectos de este trabajo, la muestra se realizará en la oficina matriz, que se encuentra en el centro de la ciudad de Monterrey.

3.3.- INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

Se debe definir cuál será la unidad de análisis y cuáles son las características de la población, para luego analizar la muestra. Roberto Hernández Sampieri (2010), define que la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características, al que llamamos población.

Como consecuencia de lo anterior, podemos analizar gráficamente la población:

Cuadro 18. Muestra.



La población en este caso son los empleados de la empresa Cooking Depot, la unidad de análisis es la ciudad de Monterrey, principalmente (por su mayoría en sucursales); y la muestra que vamos a tomar será un grupo de 13 empleados (oficina matriz), con los cuales obtendremos los datos para medir el nivel de necesidades de capacitación en el tema de cultura organizacional, y avanzar en un desarrollo organizacional eficaz.

La autora Pilar Batista Lucio (2009), menciona que básicamente las muestras se categorizan en:

- A) Muestras no Probabilísticas.
- B) Muestras Probabilísticas.

Los elementos de las muestras probabilísticas, tienen la misma posibilidad de ser escogidos, y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, sino es en base a la toma de decisiones de una persona o de un conjunto de personas, y desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

En base a lo anterior se puede definir que se tendrá un muestreo no probabilístico o un muestreo dirigido, en base a que se buscan características tan específicas como lo es el hecho de que sean empleados de Cooking Depot.

Será un estudio de tipo exploratorio y con enfoque cuantitativo y cualitativo.

El instrumento consiste en una encuesta aplicada a un grupo de 13 personas que laboran en la oficina matriz.

A continuación se presenta la encuesta dirigida a los altos directivos de Cooking Depot.

1.- ¿Qué nivel de respuesta recibe de sus empleados para obedecer instrucciones?

- a) Obedecen rápido.
- b) Obedecen parcialmente.
- c) No obedecen, hay que repetir órdenes.

2.- ¿Cuál es la motivación principal de los trabajadores hacia el desarrollo de sus funciones?

- a) Salario.
- b) Incentivos.
- c) Profesionalismo.

3.- ¿Qué medios se utilizan para generar el clima organizacional?

- a) Eventos de convivencia.
- b) Ninguno.
- c) Otros.

4.- ¿Cuál considera usted que es el competidor más fuerte en este mercado?

- a) Total Chef.
- b) Cavimex.
- c) Tecnogas.

5.- ¿Qué estrategias laborales tienen para motivar a sus empleados?

- a) Las que la dirección dicte.
- b) No existen.
- c) Otros.

Ahora bien, a continuación se presentan las preguntas dirigidas a los empleados de Cooking Depot:

1.- ¿Cómo se siente dentro de la empresa?

- a) Satisfecho.
- b) Bien.
- c) Molesto.

2.- ¿Existen medios de convivencia con sus compañeros de trabajo?

- a) Si.
- b) No.
- c) Muy pocos.

3.- ¿Tienen cursos de capacitación?

- a) Si.
- b) No.
- c) Muy pocos.

4.- ¿En cuántos cursos de capacitación ha participado?

- a) En todos.
- b) En algunos.
- c) En ninguno.

5.- ¿Considera usted que pueda ser carrera en esta empresa?

- a) Si.
- b) No.
- c) Quien sabe.

6.- ¿El trabajo que realiza satisface su ánimo personal?

- a) Si.
- b) No.
- c) No lo sé.

7.- ¿Tiene algún problema con otros trabajadores?

- a) Si.
- b) No.

8.- ¿Tiene algún problema con gerentes o directivos?

- a) Si.
- b) No.
- c) A veces.

9.- ¿Las órdenes y mandos se les comunican de forma adecuada?

- a) Si.
- b) No.
- c) A veces.

10.- ¿Piensa usted que dentro de la empresa la interacción entre los mismos empleados puede ser cordial?

- a) Si.
- b) No.
- c) Quién sabe.

11.- ¿Piensa usted que la interacción entre empleados y gerentes es cordial?

- a) Si.
- b) No.
- c) No lo sé.

3.4.- PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Antonio Latorre (2006), al hablar sobre la recolección de datos dice que implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar:

- a) ¿Cuáles son las fuentes de donde vamos a obtener los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.
- b) ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.
- c) ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios métodos, y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos serán confiables, válidos y objetivos.
- d) Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?

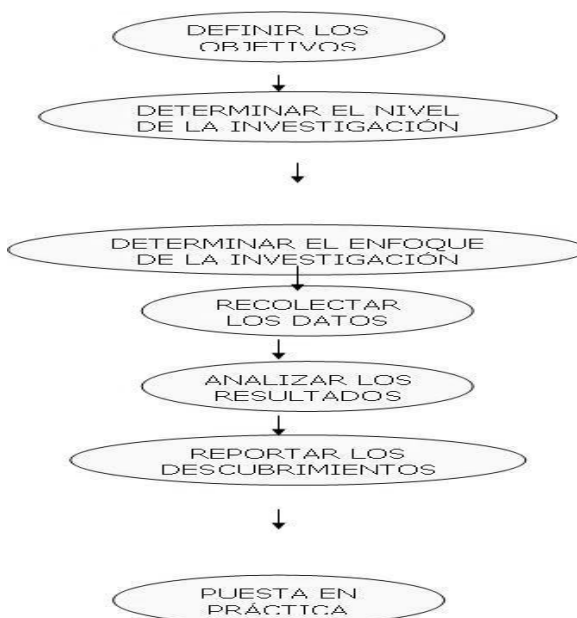
Los datos que obtendremos, será de un grupo de personas de la sucursal matriz ubicada en la ciudad de Monterrey; recolectadas a través de 2 cuestionarios:

Uno de 11 preguntas que se aplicará a una muestra de 10 empleados, para determinar el grado de insatisfacción que existe por parte de ellos.

Otro de 5 preguntas, que se aplicará a una muestra de 3 Gerentes, de los cuáles se analizará el grado o nivel de cultura organizacional existente.

Como consecuencia de lo anterior el proceso que se debe seguir para la recolección de datos es el siguiente:

Cuadro 19. Recolección de datos.

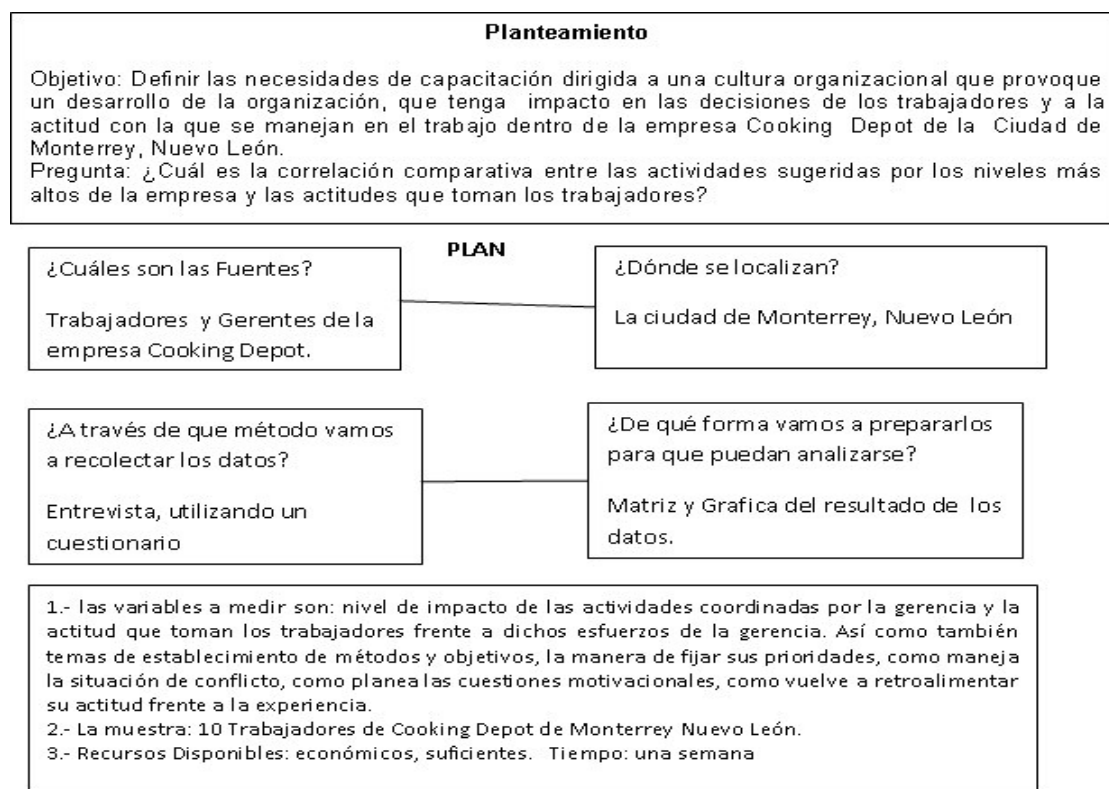


<http://usuarios-y-procesos-de-la-investigación-de-mercados/>

Ya se ha planteado el objetivo varias veces, que es conocer el nivel de necesidad que tiene la empresa Cooking Depot, en cuánto a una implementación de cursos de capacitación, con el objetivo de crear una cultura organizacional en los empleados, y se pueda generar con esto un Desarrollo Organizacional permanente.

La siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de las actividades de la alta gerencia y del ambiente laboral, que influyen en las decisiones de los empleados dentro de la sucursal matriz, y se proceda a analizarlos para presentarlos de manera gráfica, definiendo las diferentes conclusiones del estudio a través del siguiente plan de trabajo:

Cuadro 20. Plan de trabajo.



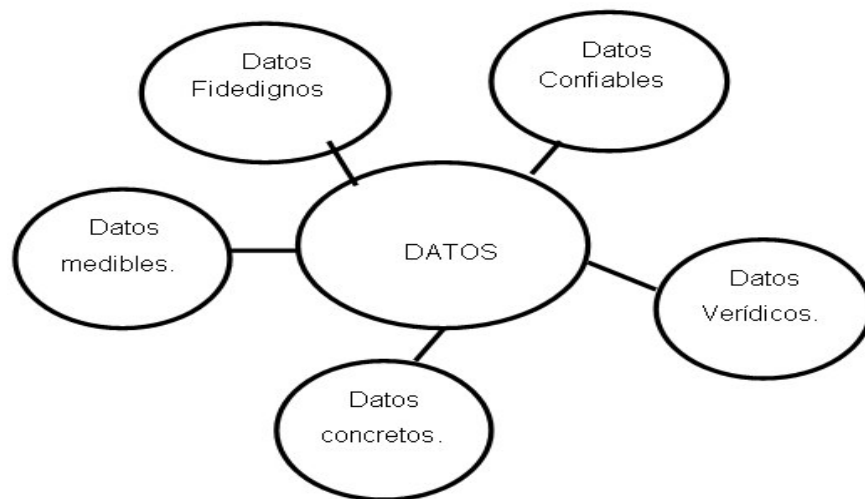
Elaboración Propia.

3.5.- ANÁLISIS DE DATOS.

El análisis de datos nos llevara a conocer la correlación existente entre las actividades sugeridas por los niveles más altos de la empresa y las actitudes de los empleados.

Como consecuencia de lo anterior incluiremos el siguiente diagrama:

Cuadro 21. Análisis de datos.

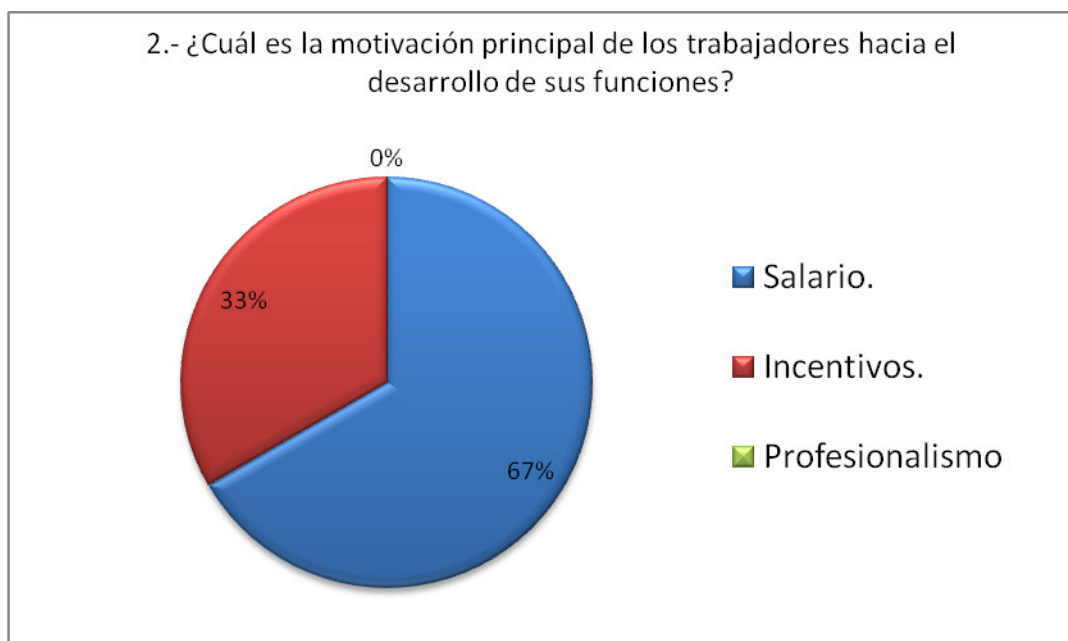
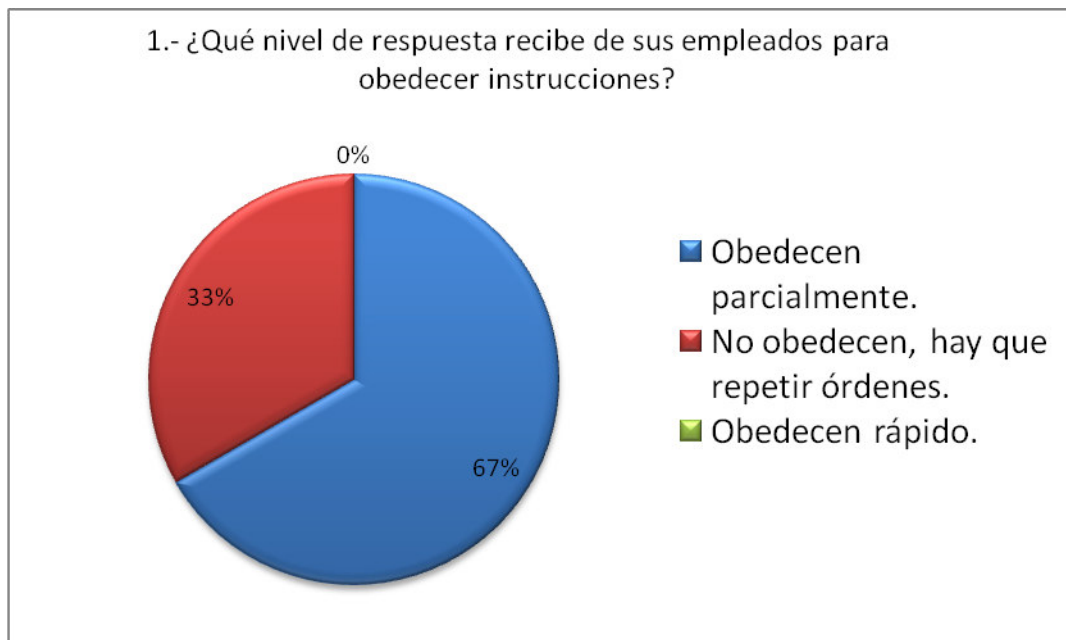


Elaboración propia

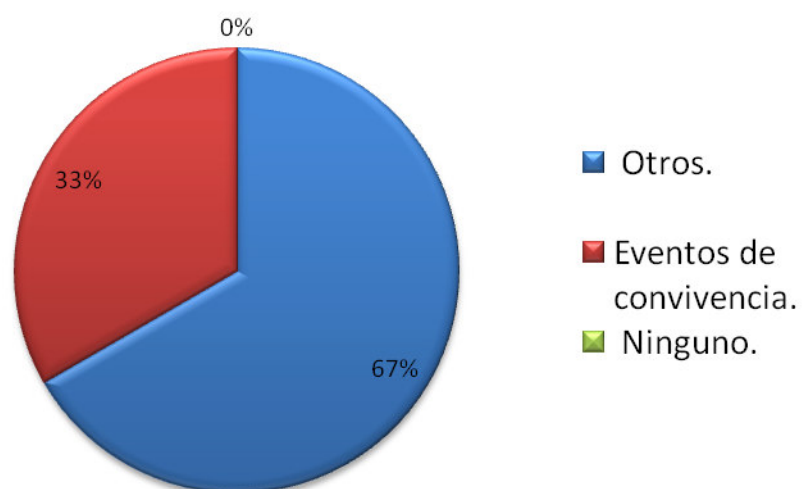
La información obtenida debe tener las siguientes características, para qué pueda ser útil en la empresa:

- Datos Confiables.
- Datos Verídicos.
- Datos Fidedignos.
- Datos medibles.
- Datos concretos.

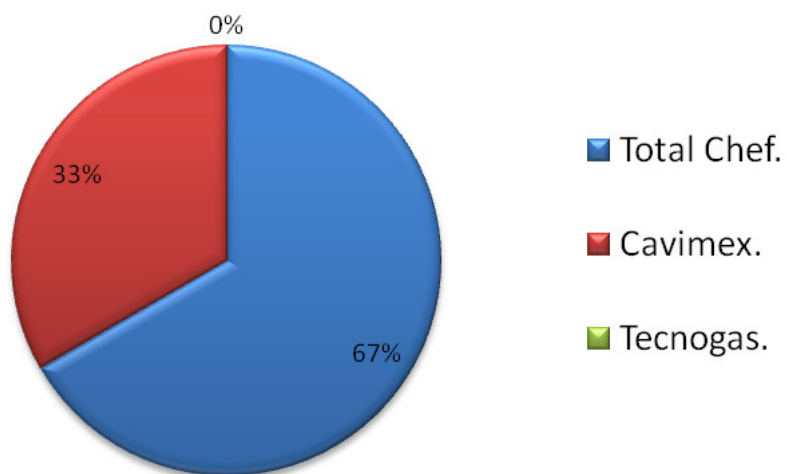
Y a continuación se presentan los resultados de las preguntas dirigidas a los directivos:



3.- ¿Qué medios se utilizan para generar el clima organizacional?



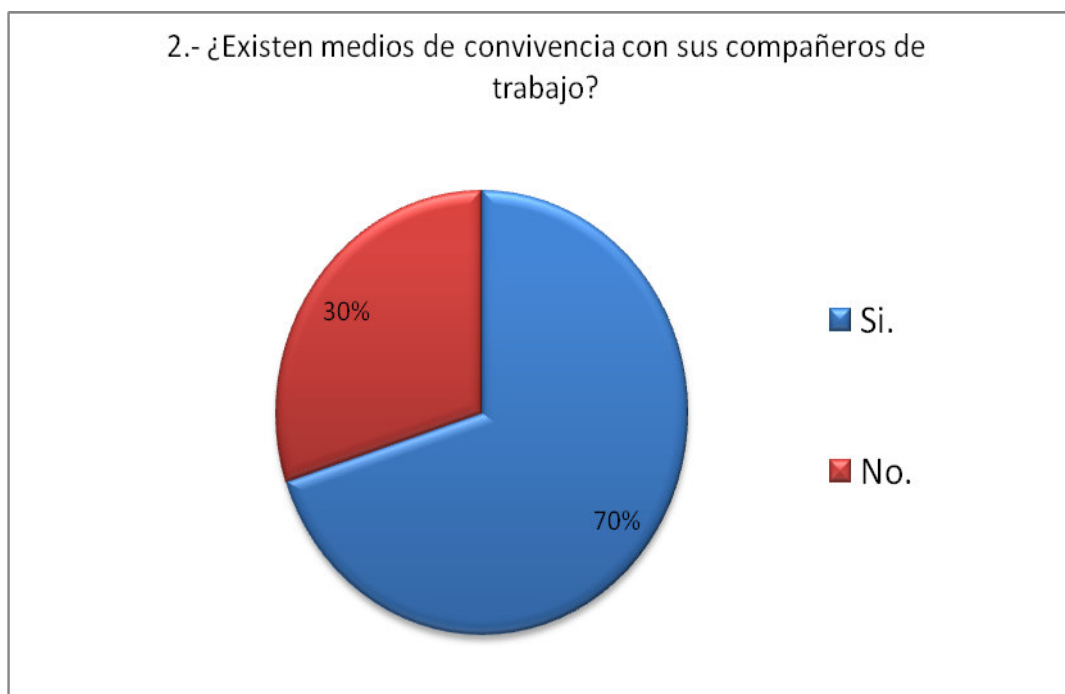
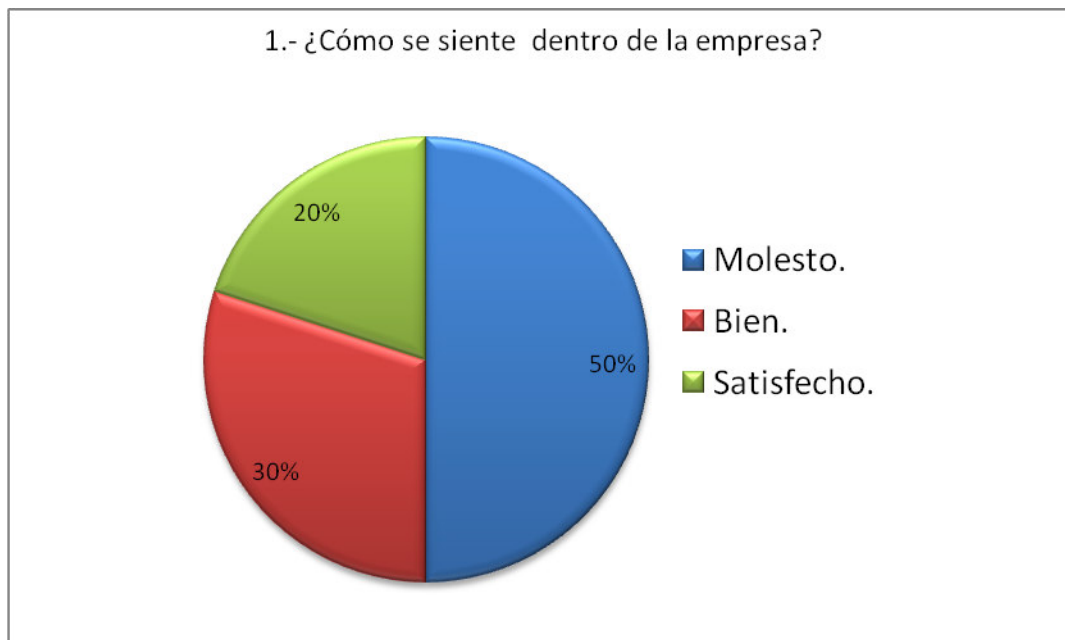
4.- ¿Cuál considera usted que es el competidor más fuerte en este mercado?



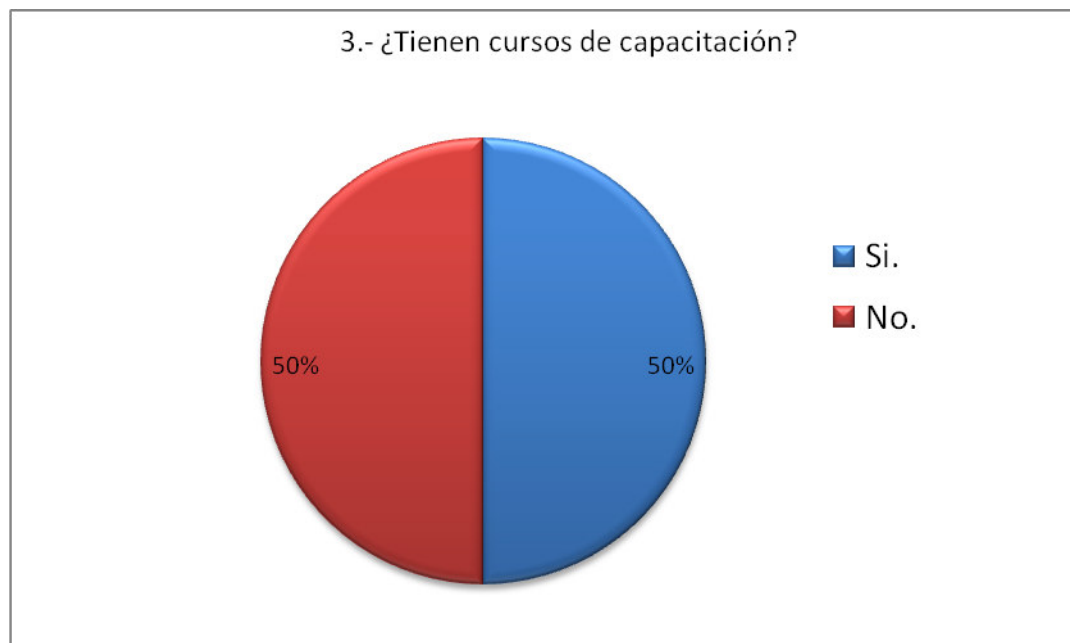
5.- ¿Qué estrategias laborales tienen para motivar a sus empleados?



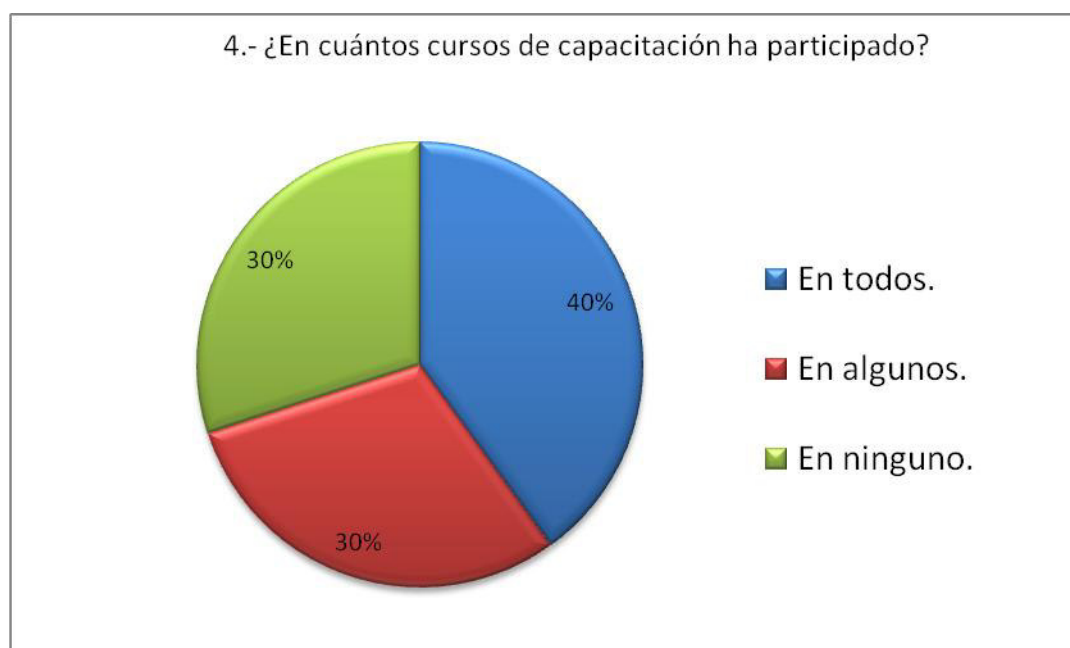
En seguida se mostrarán los resultados de las encuestas aplicadas a trabajadores:



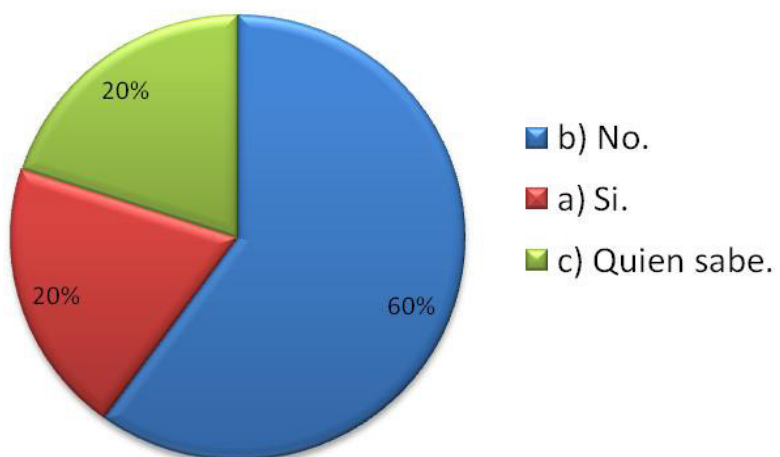
*Nota: Del 70 % que contestó que no existen medios de convivencia, es porque su ingreso es reciente (rotación).



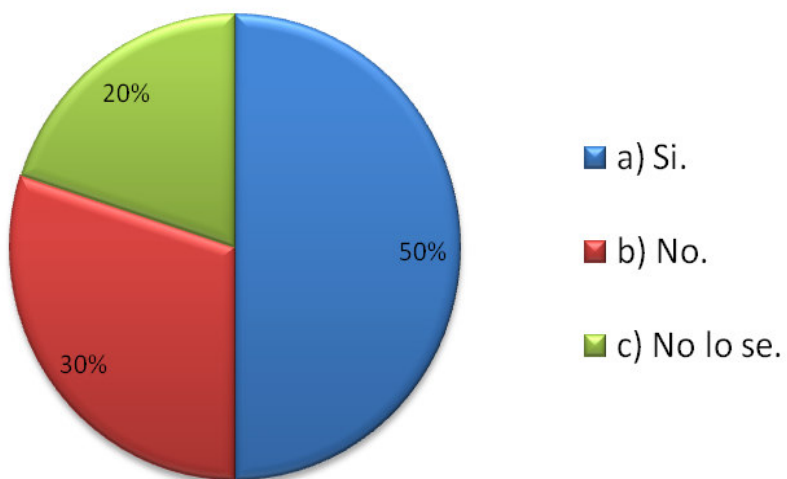
*Nota: Del 50 % de la población encuestada, que contestó que no han tenido algún curso de capacitación, es porque su fecha de ingreso es reciente.



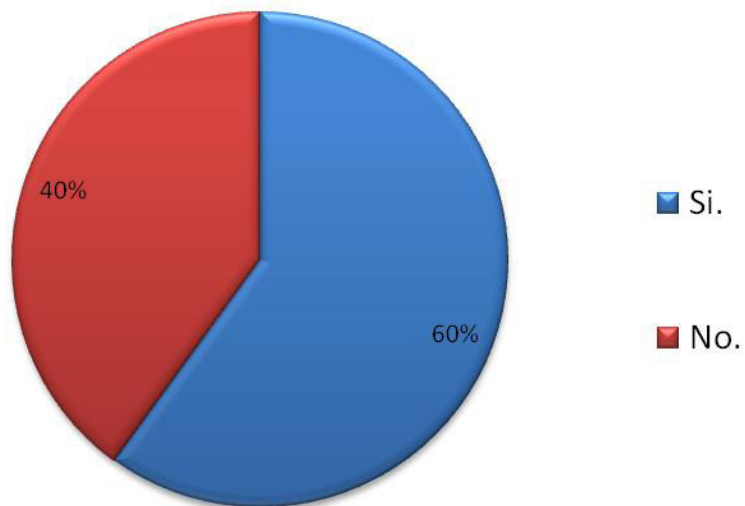
5.- ¿Considera usted que pueda ser carrera en esta empresa?



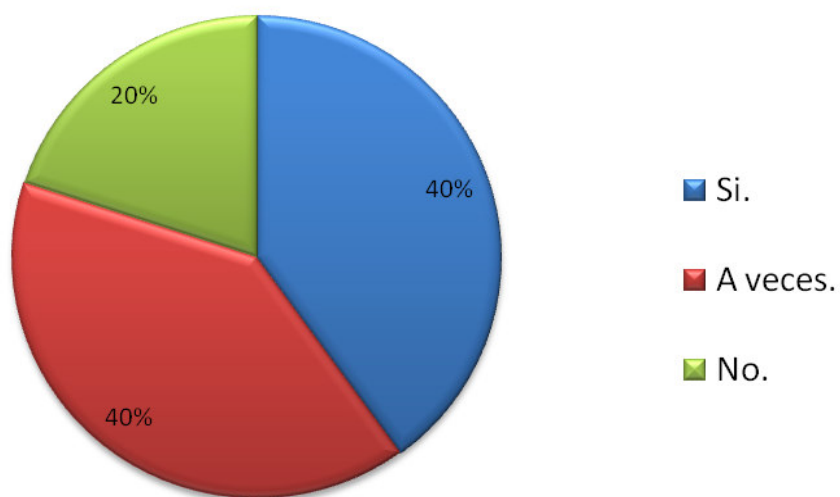
6.- ¿El trabajo que realiza satisface su ánimo personal?

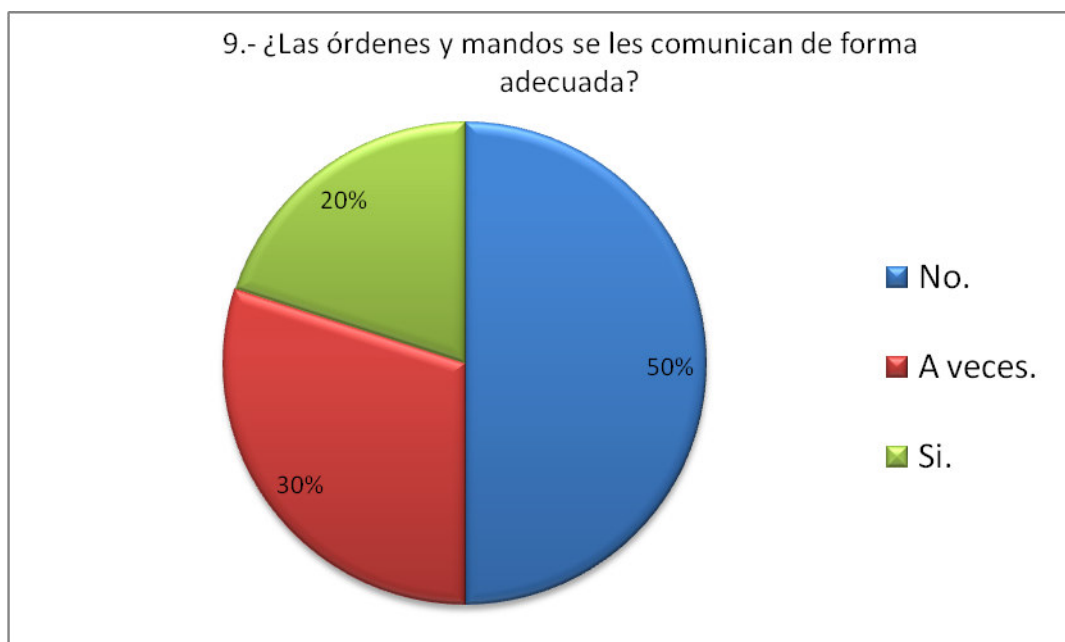


7.- ¿Tiene algún problema con otros trabajadores?

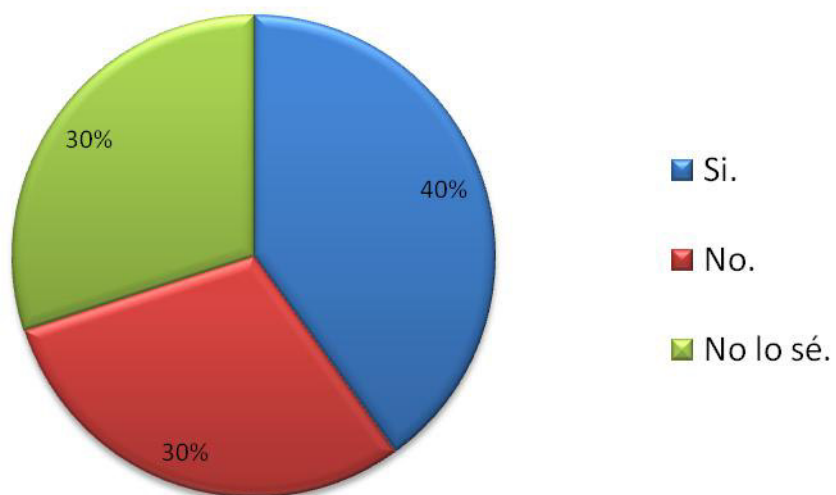


8.- ¿Tiene algún problema con gerentes o directivos?





11.- ¿Piensa usted que la interacción entre empleados y gerentes es cordial?



CAPITULO 4.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.- RESULTADOS

A continuación se presenta la tabla donde se demuestran todos los resultados:

1.- ¿Qué nivel de respuesta recibe de sus empleados para obedecer instrucciones?	
a) Obedecen rápido	0
b) Obedecen parcialmente	2
c) No obedecen, hay que repetir órdenes.	1
2.- ¿Cuál es la motivación principal de los trabajadores hacia el desarrollo de sus funciones?	
a) Salario	2
b) Incentivos	1
c) Profesionalismo	0
3.- ¿Qué medios se utilizan para generar el clima organizacional?	
a) Eventos de convivencia	1

b) Ninguno	0
c) Otros	2
4.- ¿Cuál considera usted que es el competidor más fuerte en este mercado?	
a) Total Chef	2
b) Tecnogas	0
c) Cavimex	1
5.- ¿Qué estrategias laborales tienen para motivar a sus empleados?	
a) Las que la dirección dicte	3
b) No existen	0
c) Otros	0

A continuación se presentan los resultados recolectados por parte de los empleados:

1.- ¿Cómo se siente dentro de la empresa?	
a) Satisfecho	2
b) Bien	3
c) Molesto	5
2.- ¿Existen medios de convivencia con sus compañeros de trabajo?	
a) Si	7
b) No	3
3.- ¿Tienen cursos de capacitación?	
a) Si	5
b) No	5
4.- ¿En cuántos cursos de capacitación ha participado?	
a) En todos	4
b) En algunos	3
c) En ninguno	3
5.- ¿Considera usted que pueda ser carrera en esta empresa?	
a) Si	2
b) No	6
c) Quien sabe	2
6.- ¿El trabajo que realiza satisface su ánimo personal?	
a) Si	5
b) No	3

c) No lo sé	2
7.- ¿Tiene algún problema con otros trabajadores?	
a) Si	6
b) No	4
8.- ¿Tiene algún problema con gerentes o directivos?	
a) Si	4
b) No	2
c) A veces	4
9.- ¿Las órdenes y mandos se les comunican de forma decente?	
a) Si	2
b) No	5
c) A veces	3
10.- ¿Piensa usted que dentro de la empresa la interacción entre los mismos empleados puede ser cordial?	
a) Si	6
b) No	2
c) Quien sabe	2
11.- ¿Piensa usted que la interacción entre empleados y gerentes es cordial?	
a) Si	4
b) No	3
c) No lo sé	3

4.2.-ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Ahora bien, los resultados a la primera pregunta realizada a los directivos, muestra que los empleados no cumplen órdenes e indicaciones fácilmente, esto lo podemos ver por falta de un adecuado liderazgo por parte de esos gerentes y también porque algunos empleados muchas veces se comportan con cierta “rebeldía” hacia sus superiores, como venganza por situaciones laborales que ellos perciben como injustas.

La segunda pregunta nos indica que los directivos perciben que la motivación principal que existe en los trabajadores, es el salario; y eso se explica sencillo; al no existir un plan de incentivos, y tampoco un plan de vida y carrera dentro de la organización, sin posibilidades de que los empleados puedan ser promovidos a otras áreas, el único factor de motivación que puede existir, es el sueldo que reciben puntualmente cada quincena.

Los medios de convivencia que se utilizan en la empresa, son eventos que se realizan fuera de horario laboral (carnes asadas, comidas) y lamentablemente son actividades que los mismos empleados organizan y en donde la empresa no tiene nada que ver.

En la pregunta cuatro, vemos que sin duda el competidor más fuerte que se considera es Total Chef, seguido de Cavimex, ya que son los principales distribuidores en la ciudad de Monterrey.

Por último, no existen estrategias para motivar a los empleados, ya que todas son propuestas por la alta dirección y no conocen que tipo de motivación interna ó externa

radica en cada uno de los empleados, para de ahí partir en un plan de motivación más personalizado.

A continuación observaremos el análisis sobre las respuestas de los trabajadores.

En relación al sentir dentro de la empresa, un 50 % presenta un estado de molestia, debido a que hay un clima de incertidumbre por mucha rotación, favoritismo, demasiada comunicación informal y esto es a causa del descuido ó no interés por parte de dirección y sus políticas internas demasiado restrictivas.

Las 2 siguientes preguntas están muy relacionadas, ya que ambas hablan de la capacitación.

En donde un 50% menciona que ha tenido cursos de capacitación dentro de la empresa y el otro 50 % dice no haber asistido a cursos, esto debido a la rotación, ya que muchas de las personas encuestadas son de reciente ingreso (no mayor a 6 meses) y no han tenido la oportunidad de asistir a este tipo de adiestramientos.

Asimismo un 40 % de la población encuestada ha asistido a todos los cursos de capacitación impartidos por la empresa, mientras que un 30 % solo ha acudido a algunos de estos cursos (la variante es por la fecha de ingreso a la organización).

Un 60 % percibe que no es posible hacer carrera dentro de la empresa, y esto se debe a que muchas veces para ocupar una vacante, se recluta a alguien nuevo y no se le ofrece

una oportunidad de crecimiento al empleado, que ya conoce la estructura de la organización.

El 50 % menciona que el trabajo satisface su ánimo personal, porque la mayoría de ellos son vendedores y con ellos las comisiones se muestran atractivas, para el otro 30 % sus funciones no son satisfactorias para su carrera profesional.

En la pregunta 7, un 60 % indica que ellos encuentran conflictos entre los mismos empleados, derivados de una competencia desleal (ventas).

En cuanto a problemas relacionados con gerentes ó directivos, el 40 % mantiene alguna molestia con dirección y el 20 % ha presentado alguna problemática en el pasado.

En relación con la manera de comunicar las órdenes y mandos en forma adecuada, la población encuestada opina en un 50 % que las instrucciones se les comunica inadecuadamente ó de forma confusa, mientras que el 30 % ha experimentado algunas veces una incorrecta manera de recibir estas.

El 60 % de los empleados piensa de forma positiva sobre la interacción cordial que pueda haber entre ellos mismos, sin embargo un 20 % se mantiene con pesimismo acerca que esta relación pueda mejorar.

Un 40 % mantiene una relación cordial con sus superiores, mientras que un 30 % afirma no tenerlo

4.3.-DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Es evidente la necesidad existente de un curso de capacitación, que desarrolle una cultura organizacional hacia una mejora continua, no solamente en el trabajo, sino como personas individuales que busquen un desarrollo profesional y que se pueda lograr un cambio de actitud, que posteriormente se verá reflejado en un sano ambiente de trabajo, con menos rotación, con resultados exitosos en cuestión de ventas.

Luego entonces, el factor atención a clientes es muy indispensable, lo que trae consigo la necesidad de tener una actitud de servicio que sea positiva todo el tiempo, ya que representan a una marca que es considerada como las mejores en su ramo dentro de la industria en la que se desarrolla y el servicio es uno de los distintivos que se marca en comparación con la competencia.

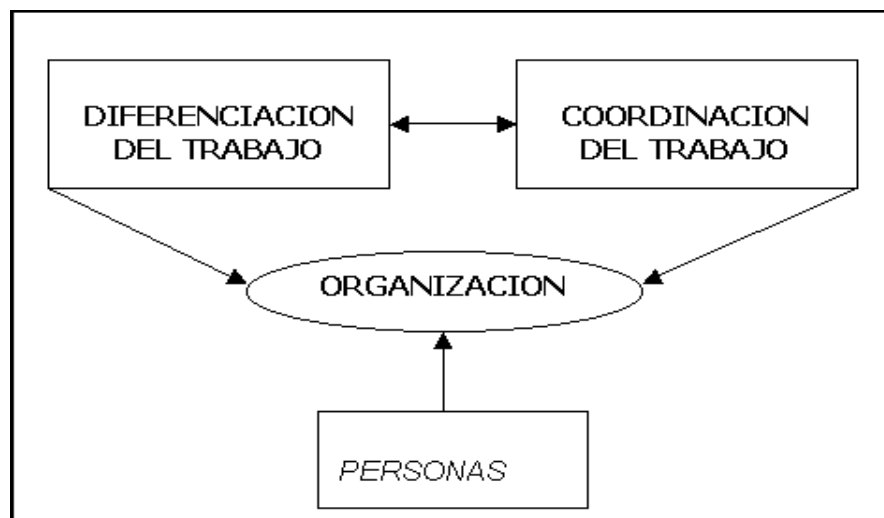
Como consecuencia, si bien es cierto que son necesarios los cursos de cocina para que puedan estar capacitados los empleados para dar sugerencias o comentarios a los clientes, es también cierto que se requiere de otro tipo de capacitaciones ó convivencias, que integre a los trabajadores; y no solo entre los trabajadores, sino también involucrar a toda la jerarquía de la organización, para que se pueda romper esa barrera psicológica que muchas veces existe, entre subordinados y directivos.

Se debe de considerar un respeto mutuo y reconocimiento de los niveles jerárquicos, por medio de una serie de herramientas que abran paso a una convivencia, a un reconocimiento de los elementos y a una confianza por parte de los elementos de la empresa para poder acudir a sus superiores cuando se les necesite, sin la preocupación de que serán tratados de manera diferente o que las ordenes que recibirán serán dadas de mala gana.

Todas estas ideologías psicológicas que el trabajador va cultivando en su mente, son las que se eliminan al introducir una capacitación dirigida a una cultura organizacional, que genere posteriormente un Desarrollo Organizacional y que se demuestre en todas las áreas de la empresa, desde el resolver una duda al cliente al adquirir un producto, hasta la satisfacción post venta para generar clientes leales.

De esto modo, es necesario considerar la siguiente gráfica:

Cuadro 22. Organización del personal.



<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>

El Desarrollo Organizacional (DO) apuesta por la integración, cultivada por una capacitación y aceptación del cambio de manera individual.

A través de la capacitación, se busca cultivar un desarrollo personal, y disminuir el impacto de los muchos problemas individuales de cada empleado, para poder contribuir a una mayor concentración en el trabajo.

CAPITULO 5.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.-CONCLUSIONES.

1.- El liderazgo es un proceso de influencia social, por esto mismo es importante que se difunda la ideología de procurar una participación totalmente por voluntad, por parte de los trabajadores, y como consecuencia de esto una tarea de Recursos Humanos será inducir y animar a los trabajadores a emitir sus opiniones de forma voluntaria y sin miedo a represalias, lo que conlleva a una apertura de comunicación y confianza.

2.- Después de haber realizado el diagnóstico organizacional de una de las sucursales de Cooking Depot grupo Torrey, se comprueba la utilidad de esta herramienta administrativa como un recurso con el que cuentan los altos directivos o jefes de departamento, no solo para mejorar el trabajo cotidiano, sino para generar una dinámica de trabajo donde se vea la integración grupal y la colaboración de cada uno de los empleados.

3.- Esta integración permite establecer estrategias de mejora continua en procesos que muestran alguna debilidad, y es importante tomar en cuenta la forma en como toman los empleados este tipo de herramientas, ya que el Desarrollo Organizacional busca que el trabajador éste preparado y consciente para la aceptación del cambio.

4.- Se debe tener en cuenta que para que el Desarrollo Organizacional sea efectivo, los miembros de la organización, desde los directivos hasta los operativos, deben elaborar un plan efectivo y continuo, así como también deben estar abiertos a generar un cambio de actitud y pensamiento para lograr los objetivos deseados.

5.- Las estrategias generadas en este tema diseñadas por la Alta Dirección deben tener un carácter de acción de desarrollo y no sólo como una orden que, como se ha planteado ante dichos planes deberán descender hacia todas las áreas de la organización para que exista una uniformidad en el proceso.

6.- El objetivo es crear a una empresa unificada, luego entonces dicha empresa se desenvolverá dentro de un ambiente cambiante, por lo que es necesario que este constante cambio, se considere en todas las áreas de la empresa, y en todo el personal; el tenerlo presente ayuda a que la resistencia psicológica sea menor y no se convierta en un obstáculo.

7.- Un taller dirigido a buscar el Desarrollo Organizacional no es un remedio para todos los males de una empresa, pero si ayuda a darle vigencia y estabilidad a la misma. Ya que es un proceso importante para cualquier organización y es imprescindible en el conocimiento de todo administrador que quiera llevar a una empresa al éxito.

8.- Al desarrollar este trabajo se detectó un ambiente laboral tenso, en donde los empleados al ser cuestionados tenían temor de responder ó nos pedían mucha confidencialidad para omitir su nombre.

9.- En la empresa existen empleados con mucho potencial y con una antigüedad de más de 5 años en la organización, que desafortunadamente no se han desarrollado en otros puestos, incluso existen personas que desde que ingresaron tienen el mismo puesto y no han obtenido un cambio significativo en su salario. Por esta situación se pueden estar perdiendo personas con talento, ya que buscan mejores oportunidades en otras organizaciones, al ver que no hay crecimiento en su actual trabajo.

10.- El hecho de contar con alta rotación nos habla sin duda de un ambiente laboral desfavorable, en donde no existe capacitación ni hay buena comunicación y la relación jefe-subordinado, es resultado de un estilo de liderazgo autocrático.

5.2.- RECOMENDACIONES.

1.- La primera y más importante y sobre el cual gira el presente proyecto, es generar un taller de capacitación dirigido a todos los niveles de la organización, en horarios que interrumpan lo menos posible sus actividades, dicho curso debe tener como objetivo el generar una cultura empresarial.

2.- Se debe despertar en el empleado, la idea de un desarrollo organizacional, y con esto un desarrollo personal cultivado como motivador para un cambio de actitud que se necesita.

3.- Es necesario recurrir a medios necesarios para crear efectividad en el taller de capacitación en la cultura organizacional, basados en sistemas de comunicación continua, así como crear interacción entre los empleados de los diferentes niveles jerárquicos como consecuencia de las observaciones que hicieron los empleados.

4.- Para cumplir con los objetivos primordiales de estos talleres, deberán ser desarrollados en base a la cultura, al logro de la comunicación libre entre los niveles jerárquicos, la libertad y confianza de emitir problemas personales que representen distracción en el trabajo y cambios de humor que puedan ser contagiados entre los empleados.

5.- Como consecuencia del punto anterior, los talleres deben traer como resultado la integración de los empleados, por medio de eventos culturales, como visitas a museos, salas de arte, programas de cocina, etc. Y para eventos recreativos, como días de campo donde se integre todo el equipo de trabajo y desaparezcan prejuicios que se tengan.

6.- Se debe tener cuidado con estos tipos de talleres y tenerlos siempre controlados, ya que situaciones en donde los empleados puedan tener un espacio para dialogar entre ellos, se puede convertir en un espacio para debatir, y si un debate se sale de control puede ser contra productivo.

7.- Se recomienda también al departamento de Recursos Humanos la misión de fomentar y obsequiar boletos para que los propios empleados fueran a las diversas manifestaciones culturales.

8.- Un taller de capacitación de cultura organizacional cada 3 meses, en donde se pueda involucrar a los nuevos ingresos de ese trimestre.

9.- Diseñar un plan de capacitación al puesto de trabajo, ya que al ingresar una persona a la organización, la mayoría de las veces no se sabe cuál es su principal responsabilidad y las funciones a realizar, y lo más importante no sabe él “como” se trabaja, siguiendo las políticas y procedimientos internos.

10.- Desarrollar un plan de crecimiento para cada puesto, en donde se especifique las escaleras de crecimiento en cada nivel de posición; así como la serie de requisitos (antigüedad, escolaridad , conocimientos técnicos) que hay que poder cumplir para poder aspirar a la siguiente posición superior.

11.- Documentar todas aquellas políticas, procedimientos de todas las áreas de la empresa, ya que actualmente no existe nada de eso.

12.- Actualizar los perfiles y descripciones de puestos, porque existen muchos puestos para los cuáles no hay una descripción, y entonces es aquí en donde se pierde el enfoque de cada puesto, pues no hay nada por escrito de sus funciones, responsabilidades y propósito de cada posición.

APRENDIZAJE.

Me quedo con un gran aprendizaje para mi vida profesional a través de este trabajo. Hubo muchas personas que sin haber tenido antes comunicación conmigo, se portaron de una manera increíble y hubo mucha confianza hacia conmigo, desde la primera vez que me acerqué a ellos y les comente el propósito del trabajo y la forma en que me podían ayudar.

Mucha de la metodología usada y sustento bibliográfico fue gracias a varias de las clases que cursé a lo largo de la maestría, que me sirvieron para poder respaldar lo que estaba sucediendo (teorías, hipótesis, conceptos).

Sin duda la teoría es muy diferente a la práctica; las personas somos seres muy complejos, que muchas veces no podemos definir con certeza su comportamiento y actitud ante ciertas situaciones, pero nos ayuda mucho la psicología para poder predecir algunos hechos y poder “estudiar” a las personas.

Ahora bien cuándo hablamos de “psicología laboral” decimos que se analiza la conducta humana pero dentro del contexto de una empresa y durante el desarrollo de un trabajo.

Otro de los aprendizajes es eso mismo, el poder entender un poco a la gente y justificar en cierta forma su manera de actuar y de trabajar. En mi caso, no soy psicóloga, pero la maestría me ha servido mucho para completar mi carrera y aún más porque mi experiencia siempre ha sido en Recursos Humanos.

Me di cuenta que la mayoría de las personas necesitan ser escuchadas y hay muchas organizaciones que no se dan el tiempo de escuchar las necesidades y problemáticas que tengan sus empleados, con un simple ¿cómo te va hoy? , ¿cómo te sientes?, basta para enterarte de muchas cosas y podamos hacer sentir a la persona importante; para de esta forma volvernos más empáticos y ganarnos al final personas comprometidas primeramente con sus jefes y por ende, con la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Ávila, Octavio, (2002): "La mercadotecnia lógica en el cambio"; México, Editorial Pac, 2ª edición.

Batista Lucio, Pilar, (2009): "Métodos de Investigación"; México, Editorial Pearson, 5ª edición.

Dolan, Shimon y Martin, Irene (2004): "Los mandamientos para dirección de empresas"; Madrid España, Ediciones Gestión 2000.

Drucker, Peter (2007): "La gerencia en la sociedad futura"; México, grupo editorial Norma, 2º edición.

Gélinier, Octavio (2002): "Ética de los negocios", México, Noriega Editores, 2º edición.

Grados, Jaime; Beutelspacher, Otto; Castro, Marco Antonio; "Calificación de méritos"; México, Editorial Trillas.

Harsch, Catalina (2006): "Identidad del psicólogo"; México, Addison Wesley, 4ª Edición.

Hernández Sampieri, Roberto,(2010): "Metodología de la investigación"; México, Editorial Mc Graw Hill, 4ª edición.

Ishikawa, Kaoru (2005): "Clima organizacional"; México, Omega Ediciones, 2º edición.

Kobayashi, Shigeru (2004): "Administración creativa"; México, editora técnica, 4ª edición.

Latorre, Antonio, (2006): "La investigación-acción, conocer y cambiar la práctica educativa"; México, Editorial Grao, 17ª edición.

Mc Donald, John (2002): "Como entender la administración de calidad total", México, Editorial panorama, 5ª edición.

Mc Gregor, Daniel, (2000): "La visión humana de la empresa"; Editorial Mc Graw Gill, 3ª edición.

Muchinsky, Paul (2006): "Psicología aplicada al trabajo"; Editorial Ciencias Sociales.

Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José (2001): "Fundamentos de Administración"; México, Editorial Trillas, 5º edición.

Palomo, María Teresa (2007): "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo"; México, Editorial División.

Pein, Abraham (2006); "Como realizar un proyecto de capacitación" México, Ediciones Granica.

Pelz, Andreu (2001): "Atmósfera de organización, motivación y contribuciones a la investigación"; México, Editorial División, 5ª edición.

Quintanilla Pardo, Ismael, Bonavía Martín, Tomas (2005): "Psicología y economía"; Universidad de Valencia.

Restrepo Gonzales, Isabel Cristina (2007): "¿Cómo ha influido la noción de cultura organizacional en las teorías organizacionales contemporáneas?"; Bogotá Colombia, Institución Universitaria de Envigado, 2ª edición.

Reyes Ponce, Agustín (2004): "Administración Moderna"; México, Noriega Editores, 16ª edición.

Reza Trosino, Jesús Carlos, (2006); "Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las Organizaciones ", Madrid, Editorial Alianza.

Rodríguez Fernández, Andrés (2004): "Psicología de las organizaciones"; Editorial UDC.

Russel, Arnulf y Álvarez Villar, Alfonso (2006): "Psicología del trabajo"; Madrid España, Editorial Morata, 5ª edición.

Santiago de Pérez, Gladis (2006): "Marco teórico de cultura organizacional para el mejoramiento de la calidad en el desempeño del personal"; Barquisimeto, Venezuela, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Centro de Investigación, 1ª edición.

Santos, Jorge, De los (2006): "Estudio de psicología laboral y administración de Recursos Humanos"; República del Salvador, Universidad del Salvador, 1ª edición.

Schein, Edgar 2002: "Psicología de la organización"; México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 4ª edición.

Werther, William B.; Keith Davis (2005) "Administración de Personal y Recursos Humanos", México: Editorial Prentice Hall.