



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

NOMBRE DEL PROYECTO

DESARROLLO DE UN PROGRAMA HÍBRIDO DE CAPACITACIÓN Y
CERTIFICACIÓN

OPCIÓN QUE CORRESPONDA

TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIAS PROFESIONALES

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

CELINA POZOS VÁZQUEZ

NOMBRE DEL ASESOR INTERNO:

LAZARO HIIDEBERTO GUERRERO SALDAÑA



APIZACO, TLAX. FEBRERO 2025



Apizaco, Tlax., 24/Febrero/2025

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación Integral.

ISRAEL JORGE SANCHEZ SANCHEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E.

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación Integral:

a) Nombre del Egresado:	CELINA POZOS VAZQUEZ
b) Carrera:	INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
c) Número de Control:	20371120
d) Nombre del proyecto:	PLANEACIÓN, DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA HÍBRIDO DE CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN.
e) Producto	TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®



NORMA ANGELICA AGUIÑAGA SÁNCHEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS.

ASESOR

J. LÁZARO HILDEBERTO GUERRERO SALDAÑA

NAAS/mcvh



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Instituto Tecnológico No. 418, San Andrés Ahuashuatepec.
Municipio de Tzompantepec, Tlaxcala, Mex. C.P. 90491 Tel. (241)
4172010 Ext. 105, e-mail: cea@apizaco.tecnm.mx tecnm.mx





Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios Profesionales

Tzompantepec, Tlaxcala, 22/mayo/2025

CELINA POZOS VAZQUEZ
EGRESADO(A) DE LA CARRERA DE
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN.
CON NÚMERO DE CONTROL 20371120.
PRESENTE.

Por este medio, me permito informar a usted que por aprobación de la comisión revisora asignada para valorar el trabajo que mediante la opción TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL y cuyo tema es: PLANEACIÓN, DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA HÍBRIDO DE CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN, conforme a lo establecido en el procedimiento para la obtención del Título Profesional en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios Profesionales a mi cargo le otorga la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar 2 USB del mismo, apropiadamente empastados, a la brevedad, para presentar su Acto de Recepción Profesional.

Sin otro particular por el momento me despido.

ATENTAMENTE

*Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®*

ISRAEL JORGE SÁNCHEZ SÁNCHEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL
DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
DIVISIÓN DE
ESTUDIOS PROFESIONALES

ccp. Archivo
ijss/Gsc*



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Instituto Tecnológico No. 418, San Andrés Ahuashuatepec,
Municipio de Tzompantepec, Tlaxcala, Mex. C.P. 90491 Tel. (241) 4172010
Ext. 304, e-mail: dep_titulacion@apizaco.tecnm.mx | apizaco.tecnm.mx



Agradecimientos.

Con profundo agradecimiento, quiero dedicar este espacio a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto. Al Instituto de Certificación Profesional y Laboral Latinoamericano, por confiar en mis capacidades y brindarme las herramientas necesarias para llevar a cabo este trabajo; a mi asesor el Lic. J. Lázaro Hildeberto Guerrero Saldaña, cuyo conocimiento, paciencia y orientación fue clave para superar cada desafío y convertirlos en aprendizajes; y a mis amigas y compañeras Ma. Fernanda López Carreón y a Ana Yesenia Vázquez Hernández, por la dedicación y el trabajo en equipo, que enriquecieron tanto el proceso como los resultados, A mi familia a mis padres Ma. Del Carmen Vázquez Palacios y a Crescencio Pozos Pozos al igual que a mis hermanos Juan Marcelino, Diana Sandra, Sara y Miguel por su apoyo incondicional, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles y por ser mi mayor fuente de fortaleza. Finalmente agradezco a la vida y a Dios por cada experiencia vivida durante este proceso, que me permitió crecer tanto profesional como personalmente. A todos ustedes mis más sinceros agradecimientos por ser parte de este logro.

Índice...

Agradecimientos.....	4
Resumen	7
CAPITULO I.....	8
GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	8
Introducción	8
Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del estudiante.....	9
Problemas para resolver, priorizándolos.....	9
Objetivos (General y Específicos) del proyecto.	10
Justificación.....	11
CAPITULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
PLANEACIÓN	12
ORGANIZACIÓN	25
DIRECCION	38
CONTROL	68
Artículo 123 de la constitución Mexicana de los Estados Unidos Mexicanos	78
LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE TRABAJO	86
¿Qué es la certificación?	93
¿Qué es un centro evaluador?	93
Organismos que participan en la certificación de capacitación tanto nacionales e internacionales	94
CAPITULO III	99
DESARROLLO	99
Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.....	99
1. PLANEACIÓN.....	99
2.DESARROLLO	104
3.DIRECCIÓN.....	106
CAPITULO IV	110
RESULTADOS.....	110
4.CONTROL	110
Resultados.....	110

Evaluación de desempeño	114
Áreas de mejora.....	116
FACTORES CRITICOS DE EXITO (áreas destacadas):	117
CAPITULO V	118
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
CONCLUSIÓN PARA LAS ÁREAS DE MEJORA	118
RECOMENDACIONES PARA LAS AREAS DE MEJORA	118
CAPITULO VI.....	120
COMPETENCIAS DESARROLLADAS	120
Competencias desarrolladas y aplicadas	120
FUENTES DE INFORMACIÓN	121
ANEXOS	123

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Las tres orientaciones de la planeación.....	14
Ilustración 2. Los seis pasos del proceso de planeación.	15
Ilustración 3. Niveles de objetivos y planes.	21
Ilustración 4. Desdoblamiento de la estrategia organizacional.	25
Ilustración 5. Papel del administrador: integrar variables organizacionales y variables humanas.....	44
Ilustración 6. Mecanismos de integración utilizados por el administrador.....	44
Ilustración 7. Que alternativa escoger.....	45
Ilustración 8. Funcionamiento del círculo de calidad.	49
Ilustración 9. Proceso de comunicación.....	50
Ilustración 10. Los tres diferentes enfoques sobre el liderazgo.....	56
Ilustración 11. Los tres estilos de liderazgo.	58
Ilustración 12. Diferencias entre la orientación hacia las tareas y la orientación hacia las personas.	59
Ilustración 13. Malla gerencial (managerial grid).	60
Ilustración 14. Principales estilos de malla gerencial.	60
Ilustración 15. Ciclo de motivación.	62
Ilustración 16. Factores higiénicos y factores de motivación.	64
Ilustración 17. Factores de insatisfacción y factores de satisfacción y sus implicaciones... 64	
Ilustración 18. Comparación de las teorías de contenido de la motivación.	67
Ilustración 19. Maya gerencial (managerial grid).....	107

Resumen

El proyecto se centró en la planeación, desarrollo y aplicación de un programa híbrido de certificación orientado a la mejora de las competencias profesionales en varias áreas específicas. Dentro de esto se organizó una conferencia de alto impacto que reunió a un experto, académico y profesional del sector para compartir conocimientos, tendencias y mejores prácticas.

Este programa incluyó módulos de capacitación diseñados con un enfoque práctico y teórico, adaptados a diferentes niveles de conocimientos. Se realizaron materiales didácticos, talleres y evaluaciones formativas que tenían al final la obtención de una certificación avalada por una institución reconocida.

La realización de la conferencia sirvió como plataforma para la difusión de los resultados del programa, además de fortalecer la red de contactos.

El proyecto no solo contribuyó al desarrollo profesional de los integrantes, sino que también estableció las bases para la implementación de futuros programas educativos de certificación y capacitación en diferentes áreas.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL PROYECTO

Introducción

En la transformación constante de un entorno empresarial la capacitación y la certificación personal y profesional se han convertido en un requerimiento para el desarrollo de competencias y herramientas para garantizar la competitividad y eficiencia de las organizaciones. El fortalecimiento permite que los participantes desarrollen nuevas habilidades en los procesos de formación y actualicen sus competencias profesionales adaptándose a nuevas tecnologías, implementación y metodologías de un programa híbrido de capacitación y certificación, presentando retos en cuanto a su accesibilidad, flexibilidad e innovación para optimizar y evaluar los resultados ante estos procesos.

Este proyecto, denominado planeación, desarrollo y aplicación de un programa híbrido de capacitación y certificación tiene como objetivo permitir a los participantes acceder a contenidos teóricos, prácticos e implementar un sistema de información que combine metodologías presenciales y en línea.

A través de este centro evaluador se busca realizar una evaluación objetiva y transparente no solo en capacitar al participante en áreas específicas sino también certificar sus competencias garantizándoles un estándar de calidad para la empleabilidad.

Este proyecto tiene la finalidad de mejorar y maximizar el alcance de la capacitación, optimizando sus recursos y asegurando la validez y la confiabilidad de las certificaciones emitidas alineándose en el ámbito educativo.

Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del estudiante.

El proyecto se realizará en oficinas del instituto de certificación profesional y laboral latinoamericano, S.A.S de C.V. de igual manera se llevará a cabo trabajo de home Office para reforzar las tareas a realizar, e identificar cada factor de cada una de las actividades para corregir errores presentes y poder entregar resultados eficaces dentro del área de dirección general.

El instituto de certificación profesional y laboral latinoamericano, S.A.S de C.V localizada en privada taurina 10, colonia Tetel Yauhquemehcan, Tlaxcala C.P. 90454

Imparte 4 estándares de certificación los cuales son:

- 1. EC0076 Evaluación de la competencia de candidatos**
- 2. EC0217 Impartición de cursos del capital humano de manera presencial grupal**
- 3. EC0301 Diseño de cursos de formación del capital humano de manera presencial, sus instrumentos de evaluación y manuales del curso**
- 4. EC0366 Desarrollo de cursos de formación en línea**

El instituto fue comprado 21 de julio del 2022 y formaliza una alianza con el instituto Genius de México a partir de 6 meses atrás, en el cual se tienen 150 estándares de competencia.

Problemas para resolver, priorizándolos.

La elaboración de este proyecto ayuda a resolver las problemáticas son:

1. Dificultad para conseguir su primera oportunidad laboral

En la actualidad muchas personas enfrentan desafíos para ingresar al mercado laboral debido a la falta de experiencia profesional. Las empresas suelen buscar candidatos con un historial laboral comprobado, lo que deja a los recién egresados y jóvenes sin muchas oportunidades para demostrar sus habilidades y destrezas.

2. Falta de conocimiento y credibilidad

Esto se refiere a la percepción de que los candidatos, especialmente los jóvenes o inexpertos, carecen de los conocimientos técnicos o prácticos necesarios para desempeñarse eficazmente en un puesto. Además, la falta de una trayectoria laboral puede generar dudas en los empleadores sobre la confiabilidad y compromiso del postularse.

3. La baja empleabilidad en sectores específicos

Algunos de los sectores de la economía tienen pocas oportunidades laborales debido a su nivel de especialización, saturación de profesionales, o cambios en las necesidades del mercado. Esto puede limitar las opciones de empleo para quienes se preparan en áreas que no están alineadas con las tendencias actuales o futuras.

4. Poca adaptabilidad en trabajos interdisciplinarios

En muchos entornos laborales modernos, se requiere que los empleados trabajen habilidades para adaptarse colaborar en esto contextos pueden enfrentarse a dificultades para integrarse y ser productivos.

5. Bajos niveles de salario

Muchas veces, los puestos de entrada o en sectores específicos ofrecen salarios por debajo del promedio, lo que puede desalentar a los candidatos. Esto también afecta la percepción de estabilidad financiera y desarrollo profesional a largo plazo.

6. Pocas oportunidades de acenso

En ciertas empresas o sectores, las oportunidades de crecimiento profesional son limitadas, ya sea por estructuras organizacionales rígidas, falta de programas de desarrollo interno o poca movilidad dentro de los puestos, esto puede llevar a la desmotivación y al estancamiento profesional.

Objetivos (General y Específicos) del proyecto.

Desarrollar e implementar un programa híbrido de capacitación y certificación profesional que integre métodos presenciales y virtuales, con el fin de mejorar cada una de las competencias laborales y la empleabilidad de los participantes, cumpliendo con los estándares establecidos de calidad y las necesidades en la vida laboral.

Objetivos específicos

- Diseñar un currículum integral para la empleabilidad
- Desarrollar recursos didácticos innovadores
- Fomentar el aprendizaje autónomo
- Promover la certificación y capacitación dentro de las organizaciones
- Desarrollo profesional a través de la capacitación

Justificación

El proyecto de planeación, desarrollo y aplicación de un programa híbrido de capacitación y certificación es esencial para enfrentar los desafíos actuales del mercado laboral, donde la formación continua y la certificación de competencias se han vuelto cruciales para la empleabilidad y el desarrollo profesional. La combinación de métodos presenciales y virtuales permitirá ofrecer una capacitación flexible y accesible, adaptada a las necesidades de un público diverso. Al enfocar los esfuerzos en un ámbito geográfico definido y en un público objetivo claro, este proyecto podrá ofrecer una respuesta efectiva a las necesidades específicas de la región y del sector laboral. La implementación de este proyecto permitirá cerrar la brecha entre la formación académica y las competencias requeridas en el ámbito profesional, asegurando que los participantes estén mejor equipados para enfrentar los retos laborales que actualmente demanda las organizaciones.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

La planeación es la que dirige y analiza el entorno para crear estrategias de acuerdo con bases sólidas que se clasifican en su frecuencia y continuidad, las cuales están fundamentadas objetivamente por recursos tangibles e intangibles para la toma de decisiones.

PLANEACIÓN

Según Chiavenato (2002) la planeación es la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos fundamentalmente.

La principal consecuencia de la planeación son los planes, que no solo ayudan a la organización exitosa en la consecución de sus metas y objetivos, sino que también funcionan como verdaderas guías o metas, para garantizar que:

- La organización obtenga y reúna los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos y los incorpore en un esquema organizacional que garantice coordinación e integración.
- Los miembros de la organización puedan trabajar en actividades coherentes con la consecución de los objetivos. Mediante procedimientos definidos.
- La consecución de los objetivos se puede monitorear y evaluar frente a ciertos estándares, de modo que se pueda emprender la acción correctiva necesaria, si el avance no es satisfactorio.

Planeación como función administrativa

La primera de las cuatro funciones administrativas (planeación) se define como un proceso de establecimiento de objetivos y la decisión de como alcanzarlos. *Objetivos* son los resultados específicos o metas que se desea alcanzar. Un plan es una disposición ordenada de lo que es necesarios efectuar para alcanzar los objetivos. Los *planes* identifican los recursos necesarios, las tareas que se deben ejecutar, las acciones que se deben emprender y los tiempos que se debe seguir.

Los planes sirven para facilitar la acción requerida y las operaciones de la organización. En general prevén cómo se deben emprender las acciones que apuntan hacia los objetivos.

Los planes constan de acciones coherentes dentro de una estructura adecuada de operaciones que focalizan los fines deseados. Sin planes, la acción organizacional seria casual y aleatoria, sin rumbo, y conduciría simplemente al caos.

La planeación se puede orientar hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento actual en un ambiente previsible y estable, pero también puede estar orientada hacia el mejoramiento del comportamiento para garantizar la reacción adecuada ante los cambios frecuentes en un ambiente muy dinámico e incierto. Incluso, puede estar orientada hacia las contingencias, para anticiparse a eventos que pueden ocurrir en el futuro e identificar las acciones apropiadas para cuando eventualmente ocurran. Sin embargo, la planeación se subordina a una filosofía de acción. Ackoff señala tres tipos de filosofía de la planeación:

Planeación conservadora. Orientada hacia la estabilidad y el mantenimiento de la situación existente. Las decisiones se toman para obtener buenos resultados, pero no necesariamente con las mejores, pues difícilmente la planeación buscara cambios radicales en la organización. Su énfasis es conservar las prácticas vigentes. La planeación conservadora se preocupa más por identificar y subsanar deficiencias y resolver problemas internos que por explorar oportunidades ambientales futuras. Su base es predominante retrospectiva, por cuanto aprovecha la experiencia pasada y la proyecta hacia el futuro.

Planeación optimizante. Orientada hacia la adaptabilidad e innovación en la organización. Las decisiones se toman para lograr los mejores resultados posibles para la organización, sea minimizando recursos para lograr determinado desempeño u objetivo, sea maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. La planeación optimizante generalmente se basa en la preocupación por mejorar las prácticas vigentes en la organización. Su base es predominante incremental por que mejora continuamente y convierte las operaciones en algo cada día mejor.

Planeación Adaptable. Orientada hacia las contingencias y el futuro de la organización. Las decisiones se toman para armonizar los diversos intereses involucrados y lograr un conjunto capaz de alcanzar resultados para el desarrollo natural de la empresa, ajustándola a las contingencias que surjan en medio del camino. La planeación adaptable procura reducir la planeación retrospectiva orientada hacia la eliminación de deficiencias localizadas en el pasado de la organización. Su base es predominantemente adherente por que se ajusta a las demandas ambientales y se prepara para las contingencias futuras.

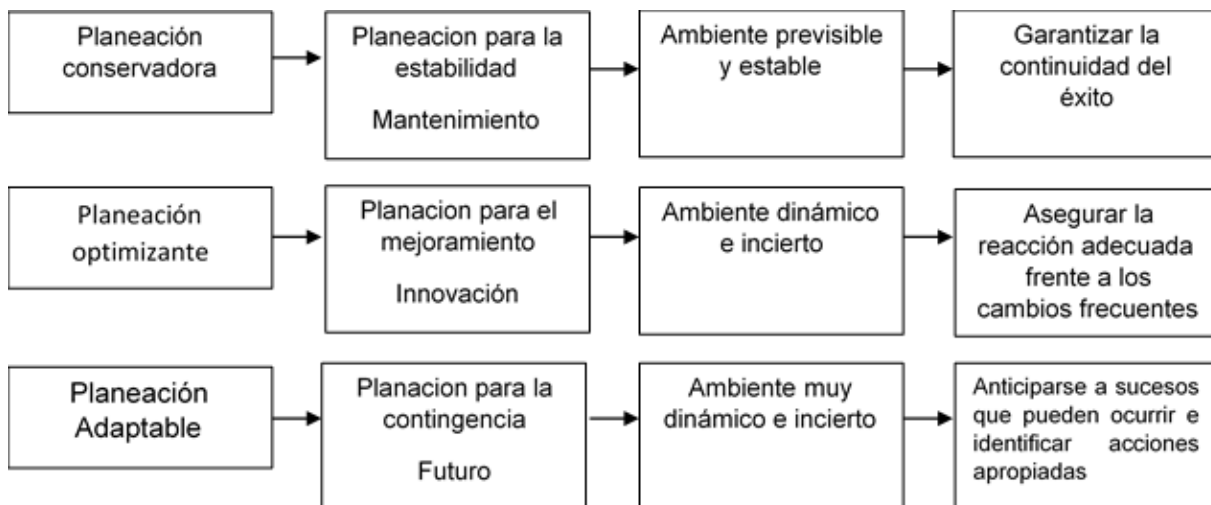


Ilustración 1. Las tres orientaciones de la planeación.

Proceso de planeación

1. **Definir objetivos:** El primer paso de la planeación es establecer los objetivos que pretende alcanzar. Los objetivos de la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas subordinadas. Los objetivos deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que se desea llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá.
2. **Verificar cual es la situación actual frente a los objetivos:** Simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar donde se está y que se debe hacer.
3. **Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras:** Las premisas constituyen los ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuantas más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación. Se trata de generar escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede ayudar o perjudicar el avance hacia los objetivos. La previsión es un aspecto importante en el desarrollo de premisas y está relacionada con supuestos acerca del futuro.
4. **Analizar las alternativas de acción:** El cuarto paso de la planeación es la búsqueda y el análisis de los cursos alternativos de acción. Se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarla.
5. **Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas:** El quinto paso es seleccionar el curso de acción adecuado para conseguir los objetivos propuestos. Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.

6. *Implementar el plan y evaluar los resultados:* Hacer lo que el plan determina y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

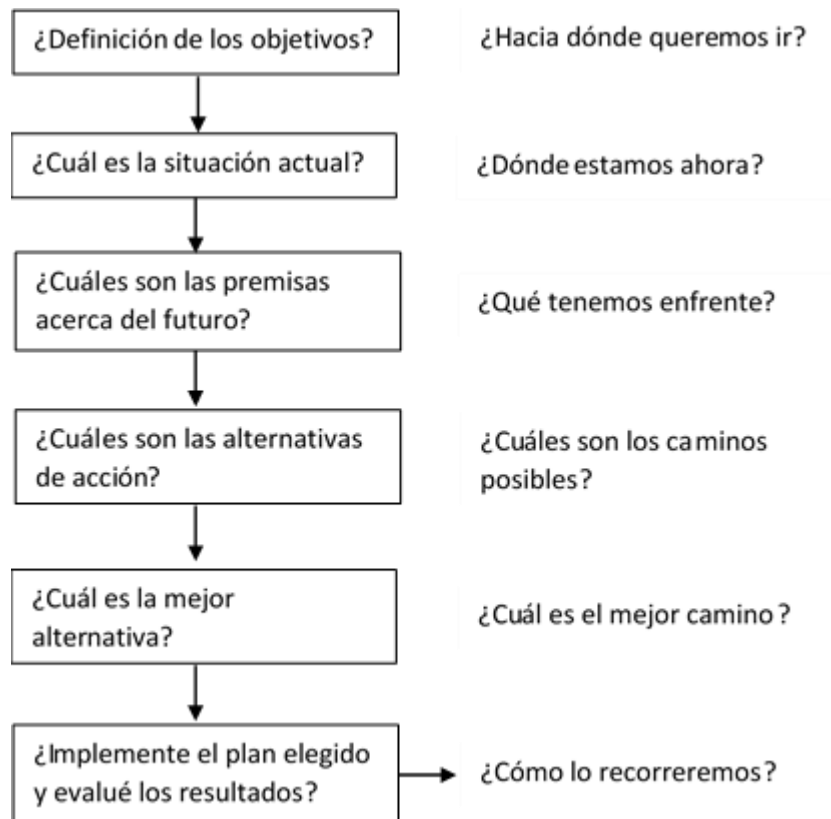


Ilustración 2. Los seis pasos del proceso de planeación.

Políticas

Las políticas constituyen planes tácticos que sirven de guías generales de acción y orientación en la toma de decisiones. Reflejan un objetivo y orientan a las personas hacia esos objetivos, en situaciones que requieren tomar alguna determinación. Las políticas sirven para que las personas hagan elecciones semejantes al enfrentarse a situaciones semejantes. Las políticas constituyen afirmaciones genéricas basadas en los objetivos organizacionales y buscan señalar rumbos a las personas de la organización.

Planeación operacional

La planeación operacional se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por el “Que hacer” y por el “Cómo hacer” las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas realizadas en el nivel operacional. Como esta inmensa en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional está orientada hacia la

optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta a la búsqueda de resultados satisfactorios.

La planeación operacional está constituida por infinidad de planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la organización. Cada plan puede constar de muchos subplanes con diferentes grados de detalle. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), pues la eficacia (énfasis en los fines) es asunto de los niveles institucional e intermedio de la organización. A pesar de ser heterogéneos y diversificados, los planes operacionales se pueden clasificar en cuatro tipos:

1. *Procedimientos*: planes operacionales relacionados con los métodos
2. *Presupuestos*: planes operacionales relacionados con el dinero
3. *Programas*: planes operacionales relacionados con los comportamientos de las personas.

Procedimientos

Secuencia de etapas o pasos necesarios para la ejecución de un plan. Constituyen series de fases detalladas que indican como cumplir una tarea o alcanzar una meta establecida de manera previa. Los procedimientos constituyen guías para la acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación los procedimientos buscan ayudar a dirigir las actividades de la organización hacia objetivos comunes, a garantizar la coherencia en la organización y ahorrar, eliminando costos de verificación recurrentes, y a delegar autoridad a las personas para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración.

Presupuestos

Planes operacionales con el dinero de determinado periodo. Reciben también el nombre de budgets. Son graficas de doble entrada: en las filas se hallan los elementos presupuestarios, y en las columnas, los periodos, ya sean días, semanas, meses o años. En el nivel operacional. Los presupuestos generalmente se extienden a un año, y corresponden al ejercicio fiscal de las organizaciones.

También se puede referir a determinado servicio o actividad específico. Cuando los valores financieros y los periodos se tornan mayores, se presenta la planeación financiera, definida y elaborada en el nivel intermedio de la organización. Sus dimensiones y sus efectos son más amplios que los presupuestos, cuya dimensión es meramente local y cuya temporalidad es limitada.

Programas

También denominados programación, constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo. Son planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que se deben ejecutar o realizar. Los métodos de programación varían ampliamente y van desde programas sencillos (en que se utiliza sólo el calendario

para la agenda o programación de actividades) hasta programas complejos (que exigen técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos por computador para analizar y definir interdependencias intrincadas entre variables que se comportan de manera diferente). La programación, sea sencilla o compleja, constituye una importante herramienta de la planeación operacional de las organizaciones. Los programas pueden ser de varios tipos, de los cuales los más importantes son el cronograma, la gráfica de Gantt y el PERT.

Normas y reglamentos

Constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento esperado de las personas los cuales especifican como se debe comportar estas en determinadas situaciones. En general, especifican lo que las personas deben hacer o no y lo que pueden hacer. Se diferencian de las políticas porque son muy específicas

Formulación de objetivos

Misión

La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización, y a la que debe servir. La definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? En el fondo, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca generalmente hacia afuera de la empresa, es decir, hacia la atención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de la organización, pues si el administrador no sabe por qué existe esta ni hacia donde quiere ir, jamás sabrá decir cuál es el mejor camino que se debe seguir.

Cada organización tiene su misión propia y específica. La misión debe constar de una declaración formal y escrita, el denominado credo de la organización, para que sirva de recordatorio periódico que indique a los empleados hacia dónde y cómo conducir los negocios. En consecuencia, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, impulsora e inspiradora, y debe reflejar el consenso interno de la organización, y ser comprendida con facilidad por las personas de afuera. Para que sea eficaz, la formulación o declaración de la misión debe describir con claridad y concisión.

- ¿Cuál es el propósito fundamental del negocio?
- ¿Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe atender y cómo atenderlas?
- ¿Quién es el cliente o cuáles son los sectores objetivo o el mercado que se debe atender?
- ¿Cuál es el papel y la contribución de la organización a la sociedad?
- ¿Cuáles son las competencias que la organización pretende construir o desarrollar?
- ¿Cuáles son los compromisos y valores y creencias centrales que impulsan el negocio?

- ¿Como crear el contexto adecuado para formular objetivos estratégicos y tácticos y delinear la planeación en la organización?

Visión

Visión es la imagen que la organización tiene respecto de si misma y de su futuro. Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión adecuada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de los que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en que opera. En general la visión se orienta más hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.

La visión pretende establecer una identidad común en los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de los miembros frente al futuro que desea construir. La falta de una visión de negocios es profundamente perjudicial, pues desorienta a la organización y a sus miembros frente a sus prioridades, en un ambiente muy cambiante y bastante competitivo. La visión solo se alcanza cuando todos en la organización, y no solo algunos miembros de esta trabajan en conjunto y al unísono para que esto ocurra efectivamente.

Objetivos

Objetivos y planes son conceptos comunes en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro esperado que se intenta hacer realidad. Los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en determinado periodo. La misión define cual es el negocio de la organización, la visión proporciona la imagen de lo que quiere ser la organización y los objetivos establecen resultados concretos que se quieren alcanzar en un plazo específico.

Objetivos individuales

Estos son objetivos individuales que cada persona desea alcanzar acorto, mediano o largo plazos. Los objetivos individuales son situaciones deseadas que cada persona quiere alcanzar. A medida que se consigue un objetivo, se fijan otros objetivos individuales más sofisticado y más avanzados, en una secuencia sin fin. Se consigue un objetivo y se establecen otros en su lugar, en una carrera incesante hacia el futuro.

Objetivos Organizacionales

Las organizaciones son entidades orientadas hacia objetivos. Casi todo dentro de las organizaciones se orienta hacia una meta, finalidad, estado futuro o resultado por alcanzar. Cada organización define sus propios objetivos organizacionales. Objetivo organizacional es un estado deseado que la organización pretende alcanzar y que orienta su comportamiento frente a futuro, Todo objetivo organizacional funciona como una imagen. Cuando se alcanza un objetivo, deja de ser la imagen orientadora de la organización, para incorporarse a ella como algo real y actual. Un objetivo alcanzado deja de ser objetivo y se convierte en parte de la realidad.

Naturaleza de los objetivos organizacionales

En general, las organizaciones son entidades que persiguen objetivos y buscan mejorar de varias y diferentes maneras. Los objetivos tienen mucha importancia, debido a los mensajes internos y externos que envían las personas. Estos mensajes afectan audiencias externas e internas y proporcionan beneficios a la organización en los siguientes aspectos:

- **Legitimación:** los objetivos organizacionales describen lo que la organización pretende. Simbolizan la legitimación para públicos externos, como inversionistas, clientes y proveedores, y ayudan a la comunidad a ver la organización de manera favorable.
- **Fuentes de motivación y compromiso:** el establecimiento de objetivos describe a los empleados de los propósitos de la organización o de sus subunidades. Un objetivo define el “por qué” de la existencia de la organización o subunidad. Un plan explica a los empleados cuales son las acciones que se ejecutan, es decir, el “como” conseguir el objetivo. Los objetivos y planes facilitan.
- **Guías para la acción:** los objetivos proporcionan el rumbo y la dirección. Enfocan la atención en desafíos específicos y dirigen los esfuerzos de los empleados hacia resultados importantes para la organización.
- **Racionalidad en las decisiones** mediante la fijación de objetivos y la planeación, los administradores pueden aprender cómo se puede alcanzar la organización. Ellos pueden tomar decisiones para asegurar las políticas internas, desempeño de papeles, estructura, productos y gastos, de acuerdo con los resultados deseados. En la organización, las decisiones deberán estar en línea con la planeación.
- **Estándares de desempeño:** puesto que los objetivos definen los resultados deseados por la organización, también sirven de criterios de desempeño, pues proporcionan un estándar de ejecución.

Para ser útiles, los objetivos deben tener determinadas características, Ellos deben ser

- Mensurables: capaces de definir cuando son conseguidos o no.
- Realistas: que se puedan conseguir en el periodo establecido y con los recursos disponibles.
- Retadores: que requieran esfuerzo de las personas
- Definidos en el tiempo: que requieran un periodo para conseguirlos.
- Pertinentes: que cubran las principales áreas de resultado de la organización.
- Motivadores: que estén ligados a recompensas personales por conseguirlos.

Existen tres niveles de objetivos organizacionales: estratégicos, tácticos y operacionales. Los tres niveles se relacionan con los objetivos de la organización: alguno con la organización en su totalidad, otros con cada división o unidad de la organización y otros con cada tarea u operación ejecutada en la organización. La misión de cada organización está por encima de todo.

Los objetivos se diferencian en cuanto a la amplitud (espacio organizacional) y el horizonte (tiempo). Los objetivos estratégicos se orientan hacia toda la organización y se extiende a largo plazo. Los objetivos tácticos se establecen hacia cada unidad específica de la organización y se enfocan a mediano plazo, mientras que los objetivos operacionales se refieren a cada tarea u operación y están relacionados con el corto plazo.

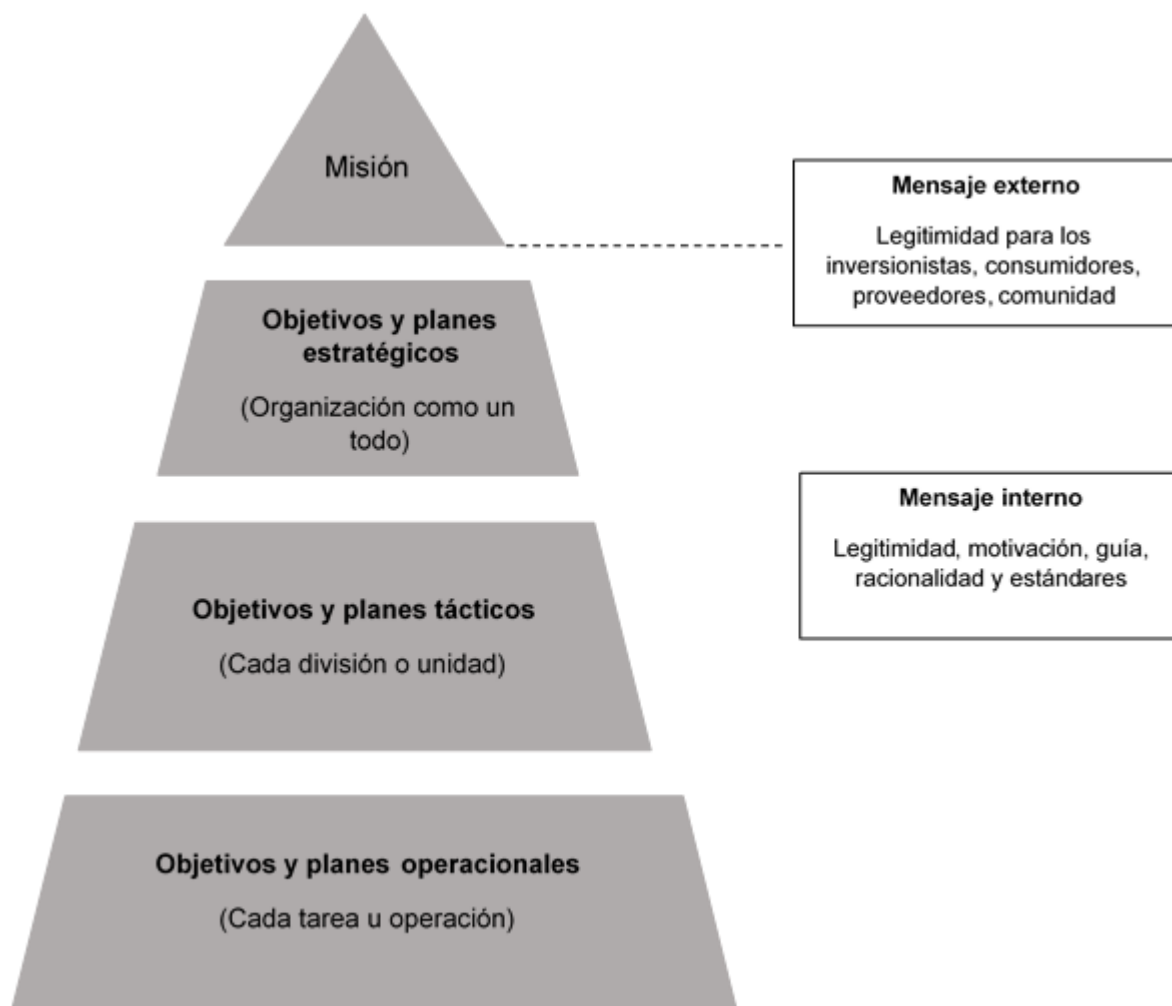


Ilustración 3. Niveles de objetivos y planes.

Objetivos estratégicos

Objetivos globales y amplios de la organización definidos a largo plazo.

En términos de horizonte temporal, los objetivos estratégicos se enfocan a largo plazo, es decir entre dos a cinco años, o más. Los objetivos tácticos se orientan hacia el horizonte de mediano plazo de un año (periodo fiscal o contable de la mayoría de las organizaciones), aunque, en algunos casos, puede llegar a dos años. Los objetivos operacionales casi siempre son inmediatistas y se fijan a corto plazo. La figura presenta una visión de la dimensión del tiempo de los objetivos. En algunas circunstancias, determinado objetivo estratégico se transforma en objetivos tácticos y objetivos operacionales. Esta transformación es necesaria para permitir la implementación mediante planes tácticos y operacionales.

Objetivos tácticos

Son objetivos a mediano plazo que cubren cada unidad específica de la organización. En general son objetivos divisionales o departamentales relacionados

con las áreas de producción, finanzas, marketing y recursos humanos de la organización.

Objetivos Operacionales

Objetivos específicos a corto plazo orientados a la ejecución de las operaciones cotidianas de la organización. Se refieren a cada tarea u operación específica.

Toma de decisiones

Concepto de decisión

La administración es la práctica de configurar consciente y continuamente las organizaciones. En esta práctica, el arte de tomar decisiones es fundamental. Tomar decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad. En suma, decidir es una parte importante de trabajo de administrar. La toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad.

Muchos autores distinguen entre tomar decisiones y resolver problemas. Resolver problemas puede adquirir más de una decisión, y la toma de decisiones siempre enfrenta problemas. Problema es todo aquello que está fuera de lo establecido y bloquea la consecución de los resultados esperados. Un problema surge cuando el estado actual de asuntos difiere del estado esperado o cuando ocurre algún desvío entre lo que percibimos y nuestras expectativas. En general, reconocer la existencia de un problema es el primer paso para reconocer la existencia de una oportunidad.

Racionalidad

Decidir implica casi siempre cierta racionalidad personal de quien toma la decisión. Racionalidad significa capacidad de seleccionar los medios necesarios para alcanzar los objetivos que se pretenden. Representa la adecuación de los medios a los fines deseados.

Para que un individuo siga determinado curso de acción, debe abandonar otros cursos que se le presentan con alternativas. Este proceso de selección puede ser una simple acción refleja o condicionada (como cuando una cibernauta digita las teclas del micro o un conductor acciona la dirección o el freno del automóvil) o un producto de una cadena compleja de actividades, denominada planeación o previsión. En cualquier caso, sin embargo, todo curso de acción se orienta hacia un objetivo que se debe conseguir. La racionalidad está implícita en esta actividad en esta actividad de selección.

Quien toma decisiones elige una alternativa entre varias. Si escoge los medios apropiados para alcanzar determinado fin, su decisión se considera racional.

Por consiguiente, la racionalidad reside en la elección de los medios (estrategias) más apropiados para conseguir determinados fines (objetivos) y lograr los mejores resultados. No obstante, las personas se comportan racionalmente solo en función de aquellos aspectos de la situación que consigue percibir y conocer (cognición). Los demás aspectos de la situación que no son percibidos o no son conocidos por las personas, aunque existan en la realidad, no interfieren sus decisiones (adecuación de medios- fines) solo en relación con los aspectos de la situación que consigue percibir e interpretar.

Para aumentar la racionalidad del proceso decisorio, se deben incluir los siguientes elementos esenciales.

- La búsqueda de toda la información pertinente al asunto que se decide.
- La capacidad de determinar preferencia utilizando algún tipo de medición (por ejemplo, dinero).
- Capacidad de seleccionar la alternativa que maximice la utilidad de quien toma la decisión (satisfacción) y minimice las consecuencias negativas.

Elementos del proceso decisorio

Proceso decisorio es el camino mental que el administrador utiliza para llegar a una decisión. En todas las decisiones existen ciertos elementos que siempre están presentes. Con base en esos aspectos, se puede adoptar un modelo genérico y prescriptivo que explica el proceso decisorio y que puede ser aplicable a todos los problemas del dominio organizacional.

Los principales elementos presentes en el proceso de decisión son:

- *El estado de la naturaleza*: las condiciones de incertidumbre, riesgo o certeza que existen en el ambiente que debe enfrentar quien toma la decisión.
- *El tomador de la decisión*: el individuo o grupo que elige una adopción entre varias alternativas. Quien toma la decisión siempre está influenciado por la situación en que está envuelto, por sus valores personales y el ambiente social, así como por las fuerzas políticas y económicas presentes.
- *Los objetivos*: los fines o resultados que desea alcanzar con sus acciones quien toma las decisiones. Existe mucha variación en el grado de estabilidad de los objetivos o en la fácil identificación y medición.
- *Preferencias*: los criterios que utiliza quien toma la decisión, para llevar a cabo su elección.
- *La situación*: los aspectos del ambiente que rodea a quien toma la decisión, muchos de los cuales están fuera de su control, conocimiento o comprensión y afectan su elección.
- *Estrategia*: el curso de acción que elige quien toma la decisión para alcanzar mejor los objetivos. Depende de los recursos que puede utilizar o disponer.
- *Resultado*: la consecuencia o la resultante de determinada estrategia.

El proceso decisorio ocurre en determinado ambiente que lo influye profundamente. Toda persona que toma decisiones está inmersa en determinada situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue

estrategias (cursos de acción) para obtener resultados. Con estos elementos, se puede considerar un modelo genérico que muestre las relaciones entre ellos.

Administración estratégica

Estrategia organizacional

La estrategia organizacional es la movilización de todos los recursos en el ámbito global de la organización, para alcanzar objetivos a largo plazo. La estrategia representa el comportamiento global de la organización frente al ambiente, y la respuesta organizacional a las condiciones ambientales que rodean toda organización. Como se trata de un comportamiento concentrado y total, la estrategia debe ser implementada a través de tácticas organizacionales. La táctica es un esquema específico de empleo de algunos recursos dentro de una organización general. La táctica exige planes operacionales para implementarla. El transformar la estrategia en tácticas y planes operacionales permite atender dos requisitos: el primero es la integración de todos los esfuerzos en un solo sistema de acciones simultáneas estratégicas, tácticas y operacionales; el segundo es la filtración y descomposición gradual de los objetivos estratégicos en múltiples objetivos tácticos y operacionales.

Administración estratégica

La *administración estratégica* significa, en consecuencia, administración orientada hacia objetivos generales de la organización a largo plazo. La administración estratégica busca el comportamiento que tienda a la consecución de resultados globales de la organización. Está orientada hacia el futuro y hacia el destino de la organización. El administrador estratega es aquel cuya actividad se orienta hacia la organización completa para moldear su futuro y prepara su destino. Globalidad, largo plazo y destino son los aspectos principales de esta visión estratégica. Además, la administración estratégica representa la articulación de toda la organización. La estrategia es el elemento unificador de los componentes de la organización. Según Levy, la administración estratégica se sustenta en cinco pilares básicos de toda la empresa: recursos, mercados, cultura (creencia) y estructura organizacional, entrelazados todos por la estrategia. La cultura es el “por qué”, la estrategia es el “que”, la estructura organizacional es el “como”, los recursos son el “interior”, los mercados son el “exterior”.

Los cinco pilares básicos de la administración estratégica guardan entre sí cerca de ocho interrelaciones,

Niveles organizacionales	Tipo de planeación	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estrategia	Objetivos organizacionales y globales	Largo plazo	Macroorientado. Aborda la organización como un todo
Intermedio	Táctica	Objetivos departamentales y divisionales	Mediano plazo	Examina cada unidad organizacional por separado
Operacional	Operación	Metas operacionales de cada tarea	Corto plazo	Microorientado. Estudia cada operación por separado

Ilustración 4. Desdoblamiento de la estrategia organizacional.

ORGANIZACIÓN

La organización (del griego organon=herramienta) es la distribución y disposición de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos. Esa distribución se refleja en la división del trabajo en unidades organizacionales (por ejemplo, divisiones o departamentos y cargos,) definición de líneas formales de autoridad y adopción de mecanismos para coordinar las diversas tareas organizacionales.

Toda organización debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionan estrechamente para actuar como una totalidad que alcance determinado objetivo con éxito. Sin embargo, organizar no es una tarea de una sola vez. La estructura organizacional no es permanente ni definitiva, pues se debe ajustar y adaptar de continuo, siempre que la situación y el contexto ambiental experimenten cambios. Así, a medida que enfrenta nuevos y diferentes desafíos generados por cambios externos, la organización requiere responder de manera adecuada para ser exitosa. Los cambios externos que ocurren en el ambiente traen nuevas oportunidades, generan nuevas amenazas, proporcionan nuevas tecnologías y nuevos recursos, incentiva la competencia, condicionan nuevas regulaciones legales y gubernamentales, y todas estas influencias afectan directa o indirectamente los negocios de la organización. Es ahí donde reside el secreto: la organización debe ser suficientemente maleable y adaptable para justarse a las demandas ambientales, no solo para sobrevivir en el contexto variable sino, en especial para acompañar la realidad externa y asegurar el éxito del negocio.

La reorganización siempre es necesaria para ajustarse a los cambios. Reorganización es la acción de modificar la estructura organizacional para ajustarla a las nuevas condiciones ambientales.

Muchas organizaciones se reestructuran continuamente para volverse más ágiles, sencillas, eficientemente, eficaces y competitivas, en un ambiente global de fuerte y acérrima competencia.

La organización es una importante función administrativa que sirve de base a la estrategia organizacional. La estrategia define qué hacer, mientras la

organización determina como hacerlo. La estructura organizacional es una herramienta que el administrador debe utilizar para armonizar los recursos, de manera que las tareas se ejecuten siguiendo la estrategia establecida.

La organización es una función administrativa que se distribuye entre todos los niveles organizacionales. En consecuencia, cuando se habla de organización, se quiere decir que el nivel institucional establece el diseño organizacional de toda la organización, el nivel intermedio define el diseño departamental para cada una de las unidades organizacionales y el nivel operacional determina el diseño de los cargos y tareas de cada actividad, dentro de su área de competencia. Sin embargo, el proceso es exactamente igual para todos: estructurar las diversas actividades que conducen a conseguir los objetivos de la organización.

La tarea básica de la organización es establecer la estructura organizacional. Existen dos caminos para abordar la estructura organizacional: la especialización vertical y la especialización horizontal. La primera conduce a los niveles de jerarquía; la segunda, a las áreas de departamentalización. La primera se denomina estructura vertical; la segunda, departamentalización.

Nivel Organizacional	Organización	Contenido	Amplitud
Institucional	Diseño Organizacional	Genérico y sintético	Macroorientado. Enfoca la organización como una totalidad
Intermedio	Diseño Departamental	Menos genérico y más detallado	Enfoca la unidad organizacional por separado
Operacional	Diseño de cargos y tareas	Detallado y analítico	Microorientado. Aborda cada operación por separado

Ilustración 1. La organización en los tres niveles organizacionales.

Estructura organizacional

La estructura organizacional es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Constituye la arquitectura o formato organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización. La estructura organizacional es la espina dorsal de la organización, el esqueleto que sustenta y articula todas sus partes integrantes. En este sentido, la estructura organizacional representa una naturaleza predominante estática. Se refiere a la configuración de los órganos y equipos de la organización.

Se denomina unidad cada subdivisión de una organización. Así, divisiones, departamentos, secciones, grupos de trabajo y equipo se consideran unidades organizacionales. Por un lado, *clientes* son las personas o instituciones que utilizan el producto o servicio proporcionado por la organización. El *cliente interno* significa la persona o unidad que utiliza el producto o servicio proporcionado por otra persona o unidad organizacional. *Cliente externo* es la persona o cliente puede ser el

consumidor del producto o servicio ofrecido por la organización. En una empresa, el cliente puede ser el consumidor del producto o el usuario del servicio. En el otro extremo, *proveedores* es la persona o institución que proporciona un producto o un servicio para que la organización pueda funcionar. El *proveedor externo* es otra organización, mientras que el *proveedor interno* representa una unidad organizacional.

La función administrativa de organizar conduce necesariamente a la creación de la estructura organizacional. Esta se puede definir como:

- Conjunto de tareas formales asignadas a las unidades organizacionales (división o departamentos) y a las personas.
- Las relaciones de subordinación, incluidas líneas de autoridad, responsabilidad en las decisiones, número de niveles jerárquicos y amplitud del control administrativo.
- El diseño de sistemas para garantizar la coordinación eficaz entre las personas de las diferentes unidades organizacionales.

El conjunto de tareas formales, las relaciones de subordinación y los sistemas de coordinación sirven para garantizar el control vertical de la organización.

Una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando los consigue con los recursos o costos mínimos.

El *organigrama* constituye la representación gráfica de la estructura organizacional. Está compuesto de rectángulos (unidades organizacionales; por ejemplo, órganos o cargos) y líneas verticales y horizontales (relaciones de autoridad y responsabilidad). Los rectángulos indican como se reúnen las actividades en unidades (divisiones, departamentos, secciones y equipos). Las líneas muestran la estructura administrativa, es decir, cómo se reportan entre sí las personas y cómo se relacionan entre sí los rectángulos con la jerarquía.

Estructura Vertical

La estructura vertical se refiere al aparato que incluye tres factores principales: jerarquía administrativa, amplitud de control y grado de centralización o descentralización del proceso de toma de decisiones de la organización. Estos tres factores están estrechamente relacionados entre sí. Si una organización adiciona un nivel administrativo más, su amplitud de control se volverá estrecha, la estructura administrativa permanecerá más elevada y se afectará el grado de centralización o descentralización. Si se reduce a nivel administrativo, su amplitud de control será más extensa, su estructura administrativa permanecerá más aplanada y se afectará el grado de centralización o descentralización. Son tres factores interrelacionados que se deben considerar de manera interdependiente.

Jerarquía administrativa

Para que los empleados puedan realizar con eficiencia sus tareas y deberes, existe la jerarquía administrativa. La función principal de esta es garantizar que las personas ejecuten sus tareas y deberes de manera eficiente y eficaz. La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización para garantizar la realización de las tareas y el alcance de sus objetivos. Una estructura alargada exige muchos niveles jerárquicos, mientras que una estructura aplanada requiere pocos niveles jerárquicos. La jerarquía administrativa es una consecuencia de la división del trabajo, es decir, existe para garantizar que el trabajo asignado a los diversos componentes de la organización se ejecute debidamente. Es predominante un esquema de control.

División del trabajo

Las organizaciones desempeñan una amplia variedad de tareas. Un principio fundamental utilizado durante varias décadas en las organizaciones del mundo entero afirmaba que el trabajo se ejecuta con más eficiencia cuando se especializan los empleados. La especialización del trabajo, que recibe el nombre división del trabajo, es el grado de división y fragmentación de las tareas organizacionales en actividades separadas. La división del trabajo sigue la tradición cartesiana estudiada en el capítulo anterior sobre las técnicas de solución de problemas.

Cadena jerárquica

La cadena jerárquica es una línea de autoridad que une todas las personas de una organización e indica quien se subordina a quien. Está asociada a dos principios enunciados por la teoría clásica de la administración: el principio de la unidad de mando y el principio escala. Unidad de mando significa que cada empleado se debe reportar o subordinar a un solo jefe. El principio escalar se refiere a las líneas claramente definidas de autoridad, desde la cúpula hasta la base de la organización, que incluye a todos los empleados. Todas las personas de la organización deben saber a quién reportar y cuáles son los niveles administrativos sucesivos que conducen a la cúpula.

Autoridad, responsabilidad y delegación

En una organización, poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las demás personas, aunque estas se pueden resistir. Una persona que ocupa un alto cargo de una organización tiene poder por el hecho de lo que su suposición representa, esto se denomina poder de posición.

Autoridad es el derecho formal y legítimo de tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos para alcanzar objetivos organizacionales esperados. En la organización la autoridad se establece formalmente a través del poder legitimado. La cadena de mando refleja la jerarquía de autoridad de la organización.

La autoridad presenta tres características principales

- La autoridad es consecuencia de una posición organizacional, y no de las personas. Los administradores poseen autoridad en función de la posición que ocupa; los que tienen posiciones semejantes deben tener la misma autoridad.
- Las autoridades deben ser aceptada por los subordinados. Aunque la autoridad fluye de la cúpula hacia la base de la jerarquía, los subordinados la aceptan porque creen que los administradores tienen derecho legítimo a dar órdenes. La teoría de la aceptación de la autoridad argumenta que un administrador tiene autoridad solo cuando los subordinados deciden aceptar su mando. Si los subordinados se rehúsan a obedecer porque la orden esta fuera de su competencia, la autoridad simplemente desaparece.
- La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. Las posiciones de la cúpula de la jerarquía están investidas con más autoridad formal que las posiciones que están debajo de ellas.

La responsabilidad es otra cara de la moneda de la autoridad. La responsabilidad es el deber de ejecutar la tarea o actividad asignada a un empleado. Los administradores reciben autoridad compatible con su responsabilidad. Cuando los administradores tienen responsabilidad en los resultados, pero poca autoridad, el trabajo es posible, no obstante ser difícil, pues descansa en la persuasión y la suerte. Cuando los administradores tienen autoridad que excede la responsabilidad, se convierten en tiranos y la utilizan para obtener resultados fútiles.

Autoridad de línea y staff. Se denomina línea a los órganos encargados de realizar la misión principal de la organización. Un departamento de línea es el responsable del cumplimiento de los objetivos principales de la organización. En una organización industrial y comercial, los departamentos de línea (por ejemplo, producción y ventas) elaboran y venden el producto. Los órganos de *staff* tienen la función de apoyar y complementar los órganos de línea para que funcionen mejor. El departamento de *staff* es el responsable de la asesoría y consultoría interna en la organización.

El *staff* proporciona los siguientes servicios y actividades especializadas a toda la organización.

- *Servicios:* actividades especializadas, como contabilidad, compras, personal, investigación y desarrollo, información, publicidad, etc.
- *Consultoría y asesoría:* asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría labora, etc.; como orientación y recomendación.
- *Monitoreo:* acompañamiento y evaluación de actividades y procesos, sin intervenir en ellos ni influenciarlos. Incluye inventario de datos, investigaciones, informes, acompañamiento de procesos, etc.
- *Planeación y control:* sea en el área de las finanzas, presupuesto, producción, calidad, mantenimiento de máquinas y equipos, son actividades desarrolladas por el *staff*.

Amplitud administrativa

Amplitud administrativa o amplitud de control es el número de empleados que deben reportar a un administrador. Determina cuanto debe monitorear estrechamente el administrador a su subordinado. Cuando mayor sea la amplitud de control, mayor es el número de subordinados para cada administrador; cuanto menor sea la amplitud, menor será el número de empleados.

La amplitud administrativa estrecha genera costos administrativos mayores porque existen más administradores para cuidar un número menor de personas. Cada administrador se encarga de supervisar a unos cuantos subordinados y, en consecuencia, tiene más tiempo y energía para dedicarse a los deberes gerenciales y al trabajo no administrativo. Cuando la supervisión es más estrecha, las personas reciben mayor atención individual y apoyo al jefe, pero tienen menos autonomía y menos oportunidad para autodirigirse. La amplitud estrecha tiende a producir estructuras organizacionales jerarquizadas y alargadas, con más niveles jerárquicos, comunicaciones más lentas y mayor dificultad de coordinación entre los diferentes grupos.

Organizaciones jerarquizadas y organizaciones aplanadas

La amplitud de control media utilizada por una organización determina si su estructura organizacional es jerarquizada o aplanada. La estructura jerarquizada tiene una amplitud general estrecha y muchos niveles jerárquicos, y presenta una conformación vertical. La estructura aplanada tiene amplitud general extensa y dispersa en pocos niveles jerárquicos, y presenta una conformación horizontal.

Organizaciones jerarquizadas

Las organizaciones jerarquizadas y verticales se caracterizan por tener muchos niveles administrativos y una jerarquía alargada, lo cual origina una configuración semejante a una pirámide. Era el modelo tradicional de la organización. Sus principales características son:

- Como la media de la amplitud de control es más estrecha, la carga de supervisión es menor para cada gerente. Esto significa mayor contacto con los subordinados, y promueve unidades de trabajo con más productividad y calidad, resultantes de la perfecta comprensión de los procedimientos de trabajo por los empleados.
- Existen más oportunidades de ascenso, pues hay más grados por cubrir en la escala jerárquica.
- La comunicación es más lenta y tiende a ser más imprecisa, debido a los puntos intermedios en la cadena de comunicación que provoca distorsiones. Además, la información tiende a estar más filtrada y censurada, a medida que asciende o desciende por los diferentes niveles jerárquicos. Muchos gerentes omiten algunos hechos a los empleados porque piensan que no los deben conocer, cuando es importante que tales hechos les sean comunicados.

- Las decisiones se retardan más porque la estructura alargada requiere mayor coordinación entre las fronteras funcionales.

Organizaciones aplanadas

Las organizaciones aplanadas y horizontales se caracterizan por tener pocos niveles administrativos, jerarquía baja, y porque la base está próxima a la cima de la organización. Sus características principales son:

- La comunicación que circula por la organización es más rápida y experimenta menos distorsiones.
- Las decisiones son tomadas con más rapidez, lo que permite mayor rapidez en las respuestas a los clientes.
- Las personas de los niveles más bajos se sienten más próximas a la cima.
- El soporte que podría ser proporcionado por más niveles administrativos se debe obtener a través de otros medios: por ejemplo, personas más autosuficientes en el nivel en el que el trabajo se ejecuta.
- En los niveles más bajos, existen pocas oportunidades de ascenso, pues hay pocos niveles por alcanzar.

Centralización y descentralización

El grado de centralización o descentralización se refiere a cuanta autoridad para tomar decisiones se concentra en la cima o se dispersa en la base de la organización. Centralización significa que la autoridad para decidir se localiza en la cúpula de la organización; descentralización significa que la autoridad para decidir está dispersa en los niveles organizacionales más bajos. En general, las organizaciones emprenden varios intentos para saber cuál es el nivel jerárquico más adecuado para tomar decisiones.

Centralización.

La centralización promueve la retención del proceso decisorio en la cúpula de la organización. Las tres principales ventajas de la centralización son:

- Control: la centralización constituye el mejor método de controlar y coordinar las actividades y recursos de la organización, principalmente cuando:
 - La organización como un todo debe atender requisitos legales o regulatorios difíciles de interpretar.
 - Las decisiones tomadas en el nivel local pueden afectar toda la organización. Si una división local interpreta mal un contrato colectivo de trabajo, puede acarrear problemas a toda la organización.
 - Todo lo que ocurre en una parte de la organización podrá afectar las demás.
- Costos: debido a las economías de escala, la función centralizada puede ser administrada con menos recursos que una función descentralizada.

- **Nuevas Tecnologías:** Las nuevas tecnologías permiten que las empresas descentralizadas emigren hacia la centralización, y viceversa, sin afectar su funcionamiento o el proceso decisorio, pues la información se transmite y recibe con rapidez.

Descentralización.

El foco y la agilidad en la atención de las necesidades del cliente han llevado a muchas organizaciones a cambiar resueltamente hacia la descentralización. Muchas empresas exitosas toman esta filosofía como base del éxito de sus negocios.

Las tres principales ventajas de la descentralización son:

- **Agilidad:** cuando el proceso decisorio se desarrolla localmente, la organización responde con más rapidez a los clientes y las condiciones locales.
- **Independencia:** la descentralización estimula la creatividad y la independencia en las personas de los niveles más bajos, ayuda a construir espíritu de equipo y a preparar candidatos para desempeñar posiciones más elevadas.
- **Nuevas tecnologías:** la tecnología de la información permite mayor descentralización de la autoridad. Una de las principales razones para centralizar la autoridad es garantizar que la administración de la cúpula sepa cómo va el negocio y sea influenciada por lo que ocurre en la organización. La tecnología de la información permite delegar la autoridad en los niveles inferiores, mientras la alta administración recibe información en tiempo real. Se descentralizan las operaciones de decisión y se centraliza el control de los resultados.

Factores de centralización o descentralización

Las decisiones tomadas deben permanecer tan cerca como sea posible de la fuente de información y del campo de acción para que sean rápidas y estén bien informadas. Algunas decisiones se pueden centralizar para el bien de toda la organización.

Se deben considerar algunos factores en la delegación de autoridad:

- **Duración:** ¿Cuáles son las consecuencias que una decisión proyecta en el futuro de la organización?, ¿Con qué rapidez se puede revertir? Tenga en cuenta que cuanto mayor plazo implique y cuanto más difícil sean de revertir, más decisiones se deben tomar en el nivel institucional. Las decisiones a largo plazo se deben tomar en la cúpula de la jerarquía.
- **Impacto:** ¿Cuál es el efecto de la decisión sobre los otros departamentos o divisiones o sobre la organización como totalidad?, Cuanto más afecte la decisión a toda la organización o los demás departamentos, más necesario será tomarla en el nivel institucional. Las decisiones de impacto se deben tomar en la cúpula de la jerarquía.

- **Costos:** ¿Cuál es el costo de una decisión?, Se debe tener en cuenta no sólo el costo de los recursos involucrados, como mano de obra, capital, materiales, etc.; sino también algunos factores importantes, como la posible pérdida de confianza de los clientes o la reducción de la moral de los empleados, ¿Cuál sería el costo de revertir la decisión y sus consecuencias? Cuanto más elevado sea el costo, más necesario será que el nivel institucional tome la decisión.

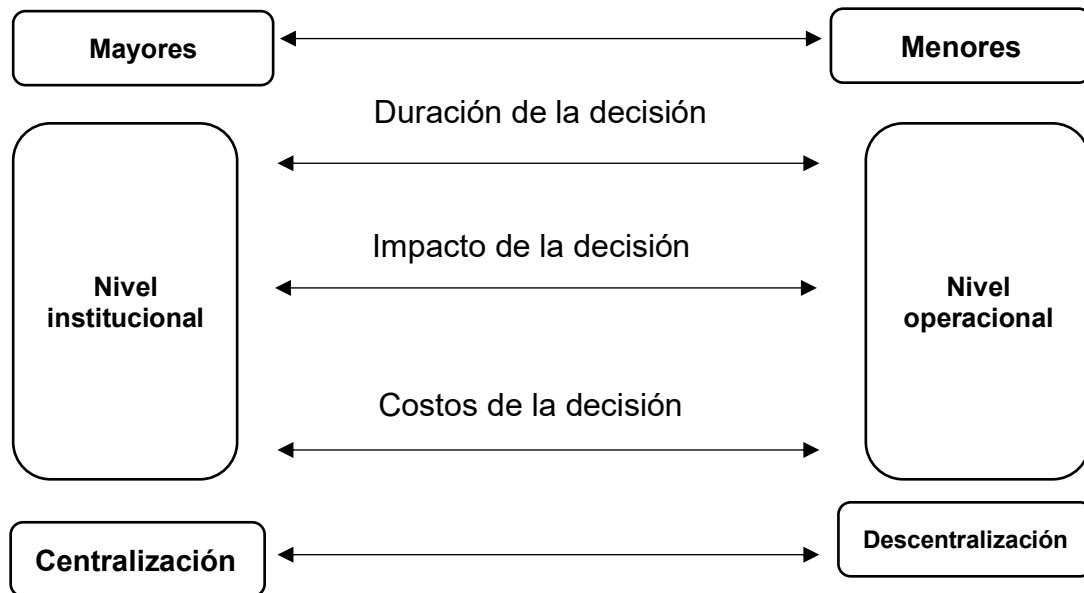


Ilustración 2. Factores que condicionan la centralización y la descentralización.

Diseño departamental

La departamentalización constituye una característica fundamental de la estructura organizacional. Departamentalización significa agrupación de actividades en unidades organizacionales y agrupación de estas unidades en una organización total. Las unidades organizacionales constituyen los subsistemas del sistema mayor, y generalmente se denominan departamentos, divisiones, secciones o equipo.

La departamentalización es una forma de utilizar la cadena jerárquica para agrupar personas que ejecuten juntas el trabajo. Existen cinco enfoques de diseño departamental. Los enfoques tradicionales son la departamentalización funcional, la divisional y la matricial, en las cuales la cadena jerárquica define agrupaciones departamentales y relaciones de subordinación a lo largo de la jerarquía. Los dos enfoques contemporáneos son los equipos y las redes, que surgieron para atender las necesidades de las organizaciones en un ambiente global muy competitivo. Los cinco enfoques son:

- **Enfoque funcional:** las personas se agrupan en departamentos por habilidades semejantes y actividades comunes de trabajo; por ejemplo, departamento de contabilidad, compras, ingeniería o finanzas.

- Enfoque divisional: los departamentos se agrupan en divisiones separadas y autosuficientes basadas en un producto, proyecto, programa o región geográfica común. La departamentalización divisional se basa en diversas habilidades conjuntas y no en habilidades semejantes como en el enfoque funcional.
- Enfoque matricial: se implementan simultáneamente las cadenas jerárquicas funcional y divisional, y se superponen entre sí en los mismos departamentos. Las personas se subordinan a dos jefes.
- Enfoque de equipo: la organización crea equipos multifuncionales para cumplir tareas específicas y coordinar grandes departamentos.
- Enfoque de redes: la organización se convierte en un pequeño centro intermediario conectado electrónicamente a otras organizaciones que desempeñan funciones vitales para el negocio. Los departamentos son independientes para contratar servicios con el intermediario, y pueden estar situados en cualquier lugar del mundo.

Cada enfoque departamental sirve un propósito distinto de la organización. La diferencia básica entre diversas estructuras es la manera de agrupar las actividades y a quién se subordinan. Cada una de éstas tiene sus ventajas y limitaciones, y pueden ser buenas alternativas en algunas situaciones y pésimas opciones en otras.

Organizaciones híbridas

En las grandes organizaciones, no siempre es posible adoptar un solo tipo de estructura departamental para todos los niveles jerárquicos. Las grandes organizaciones tienen una mezcla de formas estructurales; son organizaciones híbridas, pues adoptan diferentes tipos de departamentalización: funcional que aplican uno o más tipos de estructura en el nivel institucional, otro en el nivel intermedio y otros incluso en el nivel operacional.

Organizaciones virtuales

Virtual significa que algo es posible o susceptible de realizarse, algo en potencia, existente sólo como facultad. Las organizaciones virtuales son llamadas no territoriales o no físicas por que dejaron a un lado las oficinas convencionales, los edificios y las instalaciones físicas. La organización virtual es sencilla en extremo, flexible y ágil, se sustenta totalmente en la tecnología de la información, no tiene fronteras definidas y su campo de actuación se puede modificar con rapidez y facilidad.

Diseño organizacional

Las organizaciones conforman conjuntos de personas y actividades integradas para alcanzar un objetivo o propósitos específico. Para funcionar, requieren una estructura vertical (la jerarquía) y una estructura horizontal (las divisiones o

departamento). Las organizaciones interactúan diariamente con un mundo compuesto de todos los tipos de organizaciones: manufactureras de productos y servicios, bancos, financieras, agencias de publicidad, consultores externos, entidades gubernamentales, etc. Estas organizaciones existen dentro de organizaciones y operan en una sociedad de organizaciones. Por ejemplos, General Motors estadounidense es una organización compuesta de divisiones que producen Chevrolet, Pontiac, Buick y Cadillac, la empresa vende vehículos a una infinidad de empresas concesionarias y compra materiales, materias primas, componentes, tecnologías y servicios a varias organizaciones. Cada departamento de cada división es una organización dentro de una organización.

Muchas organizaciones modifican sus estructuras utilizando redes internas de equipos para estimular la creatividad y la innovación, con el fin de reducir sus ciclos operacionales, mejorar la calidad de atención al cliente y aumentar la productividad. El administrador debe saber implementar cambios y promover la cooperación y la colaboración entre las personas, para flexibilizar y agilizar su organización, generar productos y servicios innovadores y garantizar el desempeño futuro. Los enfoques de estructura vertical y estructura horizontal constituyen intentos por resolver problemas internos y enfrentar desafíos complejos del ambiente externo. Las organizaciones, como las personas, difieren entre sí, pues opera en ambientes distintos con productos y servicios diversos, clientes variados y enfrentan desafíos y problemas diferentes. El administrador debe comprender estas diferencias y saber ajustar las organizaciones a ellas.

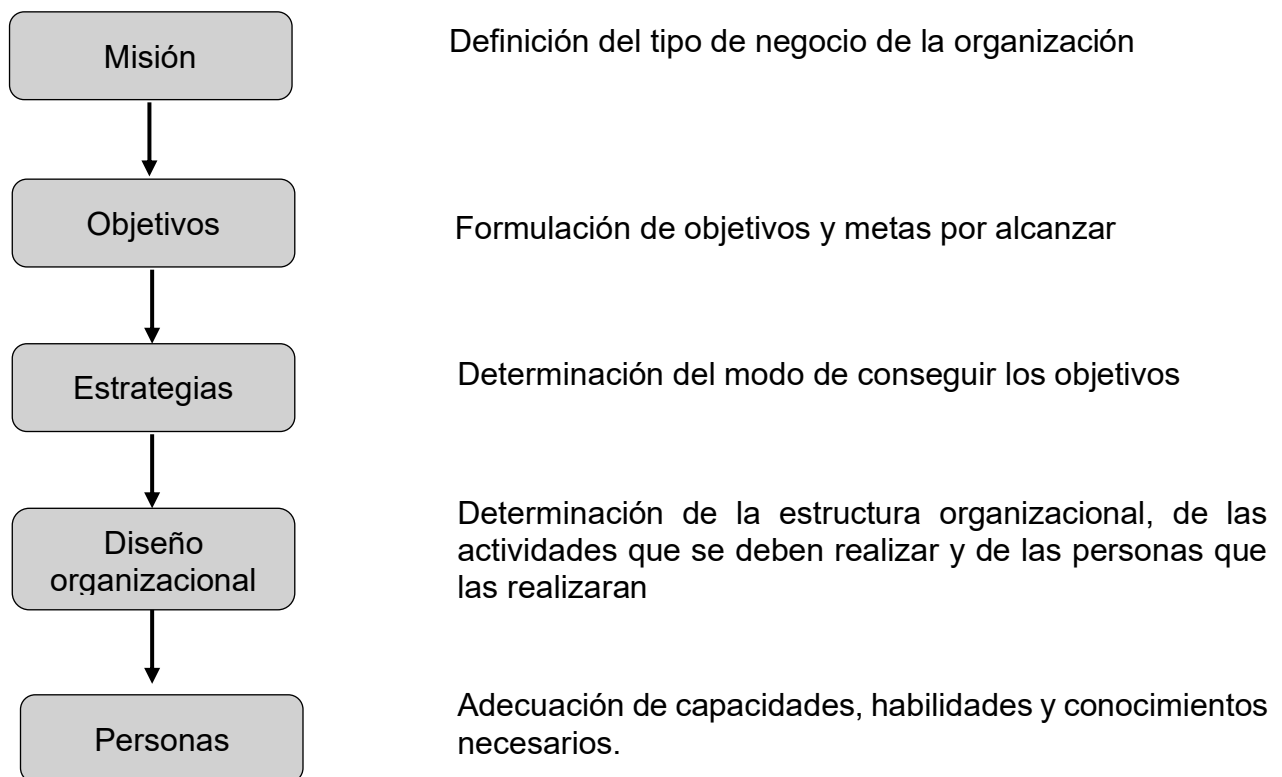


Ilustración 3. Pasos del diseño organizacional.

Diferenciación

Al enfrentar ambientes externos, las organizaciones se segmentan en unidades cuya tarea es tratar con una parte de las condiciones existentes fuera de la organización. Cada uno de estos segmentos trabaja con un segmento del universo externo a la organización. Esta división del trabajo entre los subsistemas provoca la diferenciación. Así, las organizaciones presentan la característica de *diferenciación*: división de la organización en subsistemas o departamentos, cada uno de los cuales desempeñan una tarea especializada para atender un contexto ambiental también especializado.

La diferenciación indica el grado de diferencias que existen entre los componentes internos de la organización. Cada subsistema tiende a reaccionar únicamente en aquella parte del ambiente que es pertinente para su propia tarea especializada. A medida que los ambientes específicos difieren en sus exigencias, habrá más diferenciación en su estructura organizacional.

La diferenciación tiende a separar las personas en las organizaciones, pues los trabajos, por definición, son conjuntos separados de actividades.

Lawrence y Lorsch identificaron cuatro tipos de diferenciación entre los subsistemas:

- *Diferencias en los objetivos*: las personas de las diferentes unidades desarrollan su propia perspectiva de los objetivos organizacionales y del modo de alcanzarlos. Los contadores ven el control como el aspecto más importante del éxito de la organización, mientras el personal de marketing da prioridad a productos variados y de calidad.
- *Diferencias en la orientación de tiempo*: las personas de las diversas unidades difieren en cuanto a la orientación del tiempo. El personal de producción tiende a resolver con rapidez sus problemas, mientras el personal de investigación y desarrollo se preocupan por problemas que tardan meses o años en resolverse.
- *Diferencias de orientación interpersonal*: en la producción, las personas deben tomar decisiones rápidas, emitir comunicaciones repentinas y dar respuestas cortas. El personal de investigación y desarrollo prefiere comunicaciones largas que estimulan el *brainstorming* y múltiples alternativas. Mientras las unidades de producción requieren estándares específicos de desempeño, el departamento de personal requiere estándares específicos de desempeño, el departamento de personal requiere estándares genéricos de comportamiento.
- *Diferencias en la estructura formal*: afecta el comportamiento de los subsistemas. Las personas acostumbradas a soluciones flexibles de problemas en un ambiente orgánico se sienten frustradas cuando trabajan con un gerente que viene de un ambiente mecanicista y sigue reglas estrictas.

Integración

Cuanto mayor sea la diferenciación, mayor será la necesidad de integración para buscar un esfuerzo convergente y unificado tendiente a conseguir los objetivos de la organización. La integración es el nivel de coordinación alcanzado entre los diversos componentes internos de la organización. Mientras la diferenciación especializa, divide y separa, la integración intenta reunir, ligar y converger. La primera realiza un esfuerzo centrífugo; la segunda completa un esfuerzo centrípeto.

La organización requiere coordinación, o sea el proceso de integrar las actividades de los departamentos separados para perseguir con eficacia los objetivos organizacionales. La coordinación asegura mejores relaciones entre las personas que trabajan en diversas actividades y contribuyen a los objetivos organizacionales. Sin la coordinación, las personas pierden de vista sus papeles dentro de la organización y comienzan a perseguir sus propios intereses departamentales, en perjuicio de los objetivos organizacionales. En consecuencia, las organizaciones deben desarrollar mecanismos de integración, que son medios para garantizar la integridad del sistema total.

Los principales mecanismos de integración son:

- *Normas y procedimientos.* Especifican con claridad las actividades necesarias.
- *Jerarquía administrativa.* Conduce los problemas al superior común.
- *Planeación.* Establece metas que las personas deben alcanzar en la misma dirección.
- *Contactos directos.* Administradores de subunidades, que coordinan directamente.
- *Papeles de enlace.* Coordinadores formales para unir las subunidades.
- *Fuerzas de tarea.* Grupos formales y temporales que coordinan actividades y resuelven problemas.
- *Equipos.* Equipos permanentes con autoridad para coordinar y resolver problemas en el transcurso del tiempo.
- *Organizaciones matriciales.* Crean una estructura en malla para mejorar la integración y coordinación de programas específicos.

Factores que afectan el diseño organizacional

El diseño organizacional debe satisfacer determinadas exigencias situacionales y asignar todos los recursos utilizados para conseguir la mejor ventaja posible. Son los denominados factores contingentes. Entre ellos están el ambiente, la estrategia, la tecnología, el tamaño y el ciclo de vida y las personas.

DIRECCION

La dirección corresponde a la tercera función de las que componen el proceso administrativo, que a la planeación paso es la dirección, antecede al control. Después de la planeación y la organización, el próximo es la dirección.

La función administrativa de dirección se relaciona con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas y la aplicación de los recursos que componen la organización. Luego de definir los objetivos, trazar las estrategias para alcanzarlos, establecer la planeación reestructurar la organización, corresponde a la función de dirección poner todo eso en marcha. Dirigir significa interpretar los planes para las personas y dar las instrucciones y la orientación sobre cómo ejecutarlos y garantizar la consecución de los objetivos. Como el tiempo es dinero, cuando se trata de negocios, la mala o lenta interpretación de los planes puede provocar costos elevados.

Concepto de dirección

Dirección es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados. Para dirigir las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones administrativas (planeación, organización y control) son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos. La dirección está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización. Por esta razón, constituye una de las más complejas funciones de la administración. Algunos autores prefieren sustituir la palabra dirección por liderazgo o influencia.

La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea

Así, cuando se habla de dirección se quiere decir que el nivel institucional, el presidente y los directores, dirigen personas; en el nivel intermedio, los gerentes dirigen personas, y en el nivel operacional, los supervisores dirigen personas, cada uno dentro de su área de competencia. Sin embargo, el proceso es igual para todos: tratar con subordinados mediante la comunicación liderazgo y la motivación.

Nivel organizacional	Dirección	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Dirección	Genérica y Sintética	Dirigida a largo plazo	Macroorientada. Aborda la organización como un todo
Intermedio	Gerencia	Menos genérica y más detallada	Dirigida a mediano plazo	Aborda cada unidad operacional por separado
Operacional	Supervisión	Detallada y analítica	Dirigida a corto plazo	Microorientada. Aborda cada operación por separado.

Ilustración 1. Dirección en los tres niveles de la organización.

Estilos de dirección

Uno de los más populares exponentes de la teoría del comportamiento, Douglas McGregor, publicó un libro clásico en el que trata de mostrar con sencillez que cada administrador posee una concepción propia de la naturaleza de las personas, que tiende a moldear su comportamiento frente a los subordinados. Llegó a la conclusión de que hay dos maneras diferentes y antagónicas de encarar la naturaleza humana. Una de ellas es antigua y negativa, basada en la desconfianza hacia las personas, la otra es moderna y positiva, basada en la confianza en las personas. McGregor la denominó, respectivamente, teoría X y teoría Y. Los supuestos de cada una de éstas aparecen en el cuadro.

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
• Detestan el trabajo y tratan de evitarlo siempre	• Les gusta trabajar y sienten satisfacción en sus actividades
• Son perezosos e indolentes	• Son aplicados y tienen iniciativa
• No tienen ambición ni voluntad propia	• Son capaces de autocontrolarse
• Evitan la responsabilidad	• Aceptan responsabilidad
• Se oponen a los cambios	• Son imaginativos y creativos
• Prefieren sentirse seguros en la rutina	• Aceptan desafíos
• Prefieren ser dignos y no dirigir	• Son capaces de autodirigirse

Ilustración 2. Supuestos de la teoría X y la teoría Y, según Douglas McGregor.

Teoría X

El administrador que piensa y actúa de acuerdo con la teoría tiende a dirigir y controlar a los subordinados de manera rígida e intensiva, fiscalizando su trabajo, pues considera que las personas son pasivas, indolentes, reacias y no tienen iniciativa personal. En este estilo de dirección, el administrador piensa que no se

debe confiar en las personas porque no tienen ambición y evitan la responsabilidad. No delega responsabilidad en ellas porque cree que son dependientes y prefieren ser dirigidas. Ante estas restricciones, el administrador crea un ambiente autocrático de trabajo una actitud de desconfianza, vigilancia y control coercitivo que no fomenta el trabajo. Las personas tratadas de esta manera tienden a responder con falta de interés y de estímulo, alienación, desanimo, poco esfuerzo personal y baja productividad, situación que refuerza el punto de vista del a ministrador, que aumenta todavía más la presión, la vigilancia y la fiscalización. La acción restrictiva del administrador provoca la reacción correspondiente de las personas. Cuanto más presiona el administrador, más tienden las personas a alejarse del trabajo.

Teoría Y

El administrador que piensa y actúa de acuerdo con la teoría Y tiende a dirigir las personas con mayor participación, libertad y responsabilidad en el trabajo, pues considera que son aplicadas les gusta trabajar y tienen iniciativa propia. Tiende a delegar y escuchar opiniones, pues cree que las personas son creativas e ingeniosas. Comparte con ellas los desafíos del trabajo porque piensa que son capaces de asumir responsabilidades, autocontrolar y autogestionar su comportamiento. Este estilo de administración tiende a crear un ambiente democrático de trabajo y oportunidades para que las personas puedan satisfacer sus necesidades personales más elevadas a través de la consecución de los objetivos organizacionales. Las personas tratadas con respeto, confianza y participación se inclinan a responder con iniciativa, placer en el trabajo, dedicación, involucramiento personal, entusiasmo y elevada productividad en su trabajo. La acción impulsora del administrador provoca una reacción emprendedora de las personas. Cuanto más impulsa el administrador, más tienden las personas a asumir la iniciativa y responsabilidades en el trabajo.

Administración con la teoría X	Administración de la teoría Y
• Vigilancia y fiscalización de las personas	• Autocontrol y autodirección
• Desconfianza hacia las personas	• Confianza en las personas
• Imposición de normas y reglamentos	• Libertad y autonomía
• Falta de confianza en las personas	• Delegación de responsabilidades
• Centralización de las decisiones en la cúpula	• Descentralización de las decisiones en la base
• Actividad rutinaria para las personas	• Actividad creativa para las personas
• Autocracia y mando	• Democracia y participación
• Personas como recursos productivos	• Personas como socios de la organización

Sistemas administrativos

La teoría X y la teoría Y constituyen los dos extremos de un continuum de alternativas para tratar las personas en las organizaciones. Dentro de esta veta, Likert otro exponente de la teoría del comportamiento llevo a cabo una investigación que tuvo en cuenta algunas variables de comportamiento importantes, como el proceso decisorio, los sistemas de comunicación, la relación interpersonal y los sistemas de castigos y recompensas adoptados por las organizaciones.

- *Proceso decisorio:* el administrador puede centralizar por completo todas las decisiones en la organización (centralización) o (descentralización). Puede optar por la supervisión directa, rígida y cerrada (estilo autocrático) o la supervisión genérica, abierta, democracia y orientadora que permita autogestión y autocontrol amplios de las personas (estilo democrático).
- *Sistemas de comunicación:* El administrador puede adoptar flujos de ordenes e instrucciones descendentes y flujos de informes ascendentes (comunicación vertical y rígida) o sistemas de información diseñados para proporcionar acceso a todos los datos necesarios para el desempeño (comunicación vertical y horizontal intensa y abierta).
- *Relación interpersonal:* El administrador puede adoptar cargos con tareas segmentadas y especializadas (cargos especializados, individualizados y confinados en que las personas no se pueden comunicar entre sí) o diseños de cargos que permitan el trabajo en grupo o en equipo en operaciones autogestionadas y autoevaluadas (cargos enriquecidos y abiertos).
- *Sistemas de castigo y recompensas:* El administrador puede adoptar un esquema de castigo que consiga la obediencia mediante la imposición de penas y medidas disciplinarias (énfasis en los castigos y en el temor) o un esquema de recompensas materiales y simbólicas para obtener la aceptación, la motivación positiva y el compromiso de las personas (énfasis en las recompensas y en el estímulo).

Likert llevo a la conclusión de que las variables de comportamiento seleccionadas para su investigación se mueven en un continuum, como se observa en la ilustración 4. En función de esta comunidad Likert concluyo que existen cuatro sistemas administrativos.

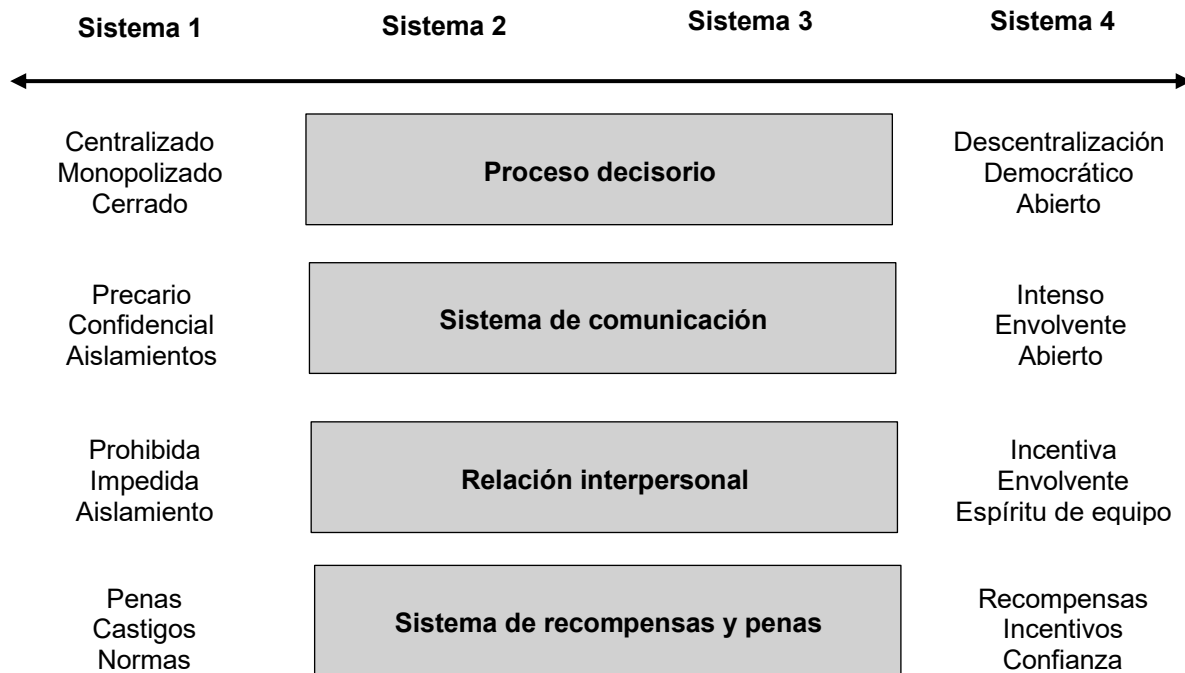


Ilustración 4. Principales variables organizacionales, según Likert.

Sistema 1: autoritario- coercitivo

En el extremo izquierdo del continuum, el sistema 1 constituye el más cerrado, fuerte y arbitrario de administrar una organización. Es totalmente coercitivo y coactivo, impone normas y reglamentos, y exigen obediencia rígida y ciega. Las decisiones se monopolizan en la cúpula de la organización. El sistema impide la libertad, niega información, restringe al individuo y le hace trabajar aislado de los demás. Existe fuerte desconfianza hacia las personas y se impide cualquier contacto interpersonal. Para incentivar a los subordinados a que trabajen, se utilizan penas y castigos (motivación negativa) para generar y temor, y reforzar la obediencia ciega.

Sistema 2: autoritario- benevolente

El sistema 2 también es un sistema autoritario, aunque benevolente y menos coercitivo y cerrado que el anterior, pues permite alguna delegación de las decisiones en los niveles más bajos, si estas son repetitivas y operacionales y están sujetas a confirmación de la cúpula. Las restricciones a la libertad son menores que el sistema 1 y ofrecen alguna información, puesto que el flujo vertical de información trae ordenes de arriba hacia abajo e información de abajo hacia arriba para bastecer el proceso decisorio. Existe aún gran desconfianza hacia las personas, pero se permite alguna relación entre ellas y cierta condescendencia en la organización. El sistema utiliza penas y castigos, pero se preocupa por las recompensas, que son estrictamente materiales y salariales, frías y calculadas.

Sistema 3: consultivo

El sistema 3 es más abierto que los anteriores: deja ser autocrático e impositivo para dar algún margen a la contribución de las personas. De ahí su denominación del sistema consultivo. Proporciona descentralización y delegación de las decisiones y permite que las personas se puedan involucrar en el proceso decisorio de las organizaciones. El sistema se apoya en una buena dosis de confianza en las personas, permitiéndoles ocasionalmente que trabajen en grupos o en equipos. Las comunicaciones son intensas y su flujo es vertical (marcadamente ascendente y descendente), con algunas repercusiones laterales u horizontales. El sistema utiliza más recompensas (materiales y ocasionalmente sociales) y pocos castigos.

Sistema 4: participativo

En el extremo derecho del continuum está el sistema 4, que constituye el sistema más abierto y democrático de todos. Se denomina sistema participativo por que incentiva la descentralización y la delegación totales de las decisiones en los niveles más bajos de la organización; la cúpula solo controla los resultados. Los ejecutores de las tareas toman directamente las decisiones. El sistema se apoya en la confianza total en las personas y en el empowerment, incentivando la responsabilidad y el trabajo conjunto en equipo. Las comunicaciones constituyen el núcleo de integración del sistema y su flujo es vertical y horizontal para proporcionar involucramiento total de las personas en el negocio de la organización. El sistema utiliza ampliamente recompensas salariales como parte de su esquema de remuneración variable para alcanzar las metas y resultados, así como recompensas sociales o simbólicas. Las sanciones son raras, y cuando ocurren se deciden y administran en los equipos o grupos de trabajo.

Papel de la dirección

Según la teoría del comportamiento, el papel administrador es promover la integración y articulación entre las variables organizacionales y las variables humanas, focalizando el ambiente y más específicamente, el cliente. Por un lado, están las variables organizacionales (misión, objetivos, estructura, tecnología, tareas, etc.) y, por otro lado, las variables humanas (habilidades, actitudes, valores, necesidades individuales), que se deben articular y balancear debidamente. Planear, organizar, controlar y especialmente, dirigir sirven para proporcionar esa integración y articulación.



Ilustración 5. Papel del administrador: integrar variables organizacionales y variables humanas.

Para alcanzar una adecuada integración y articulación de las variables organizacionales y las variables humanas, el administrador utiliza diversos mecanismos; por ejemplo, las variables de comportamiento estudiadas por Likert: proceso decisorio, sistemas de comunicación, relación interpersonal de los miembros y el sistema de castigos y recompensas.

A través de estos mecanismos de integración, el papel del administrador se extiende a una amplia variedad de alternativas que van desde el sistema 1 hasta el sistema 4 de Likert. El administrador dirige, toma decisiones e influye y motiva a las personas, comunica y estructura las organizaciones, diseña cargos y tareas que repercuten en la relación interpersonal de los miembros e incentiva a las personas sobre diferentes aspectos, como se muestra en la figura.



Ilustración 6. Mecanismos de integración utilizados por el administrador.

En cada una de estas áreas, el papel administrador puede variar entre comportamientos o enfoques alternativos, como se muestra en la figura.



Ilustración 7. Que alternativa escoger.

El sistema 4 ha demostrado ser el mejor medio de incrementar e impulsar las habilidades, actitudes y necesidades de las personas hacia los objetivos organizacionales.

Programas de involucramiento de personas

El involucramiento de personas se está convirtiendo en un término ampliamente utilizado para cubrir una variedad de técnicas, entre las que se encuentran la participación de los empleados en las decisiones de la organización, la administración participativa, la democracia en el sitio de trabajo, el empowerment y las asociaciones. Todas estas técnicas tienen algo en común: el involucramiento de los empleados en el negocio de la organización.

Involucramiento del personal es un proceso de participación que utiliza la capacidad total de un empleado; se aplica para estimular su responsabilidad en el éxito organizacional. La lógica subyacente es que, a través del involucramiento de las personas en las decisiones que las afectan el autocontrol de sus vidas en el trabajo, se motivan más, se comprometen más con la organización, son más productivas y están más satisfechas con sus actividades. Sin embargo, participación e involucramiento de las personas no son equivalentes. La participación es un término más estrecho y limitado y constituye un subconjunto del amplio espectro de posibilidades de involucramiento. Todos los programas de involucramiento implican alguna participación de las personas.

Existen cinco formas de involucramiento de las personas: administración participativa, participación representativa, fuerzas de tarea, círculos de calidad y planes de adquisición de la propiedad o de acciones de la organización.

Administración participativa

La característica común de todos los programas de administración participativa es la toma de decisión conjunta, que permite al subordinado compartir un significativo grado de poder, al tomar decisiones con sus superiores inmediatos. Para que esto pueda ocurrir en la organización, se descentraliza gran parte de las decisiones.

La administración participativa ha sido utilizada como remedio para la baja moral y la baja productividad, aunque no siempre es adecuada para todas las organizaciones o unidades de trabajo. Para que funcione, debe existir un tiempo

adecuado para participar, los temas que los empleados tratan deben ser importantes para sus propios intereses, los subordinados deben tener capacidad (inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación) para participar en las decisiones y la cultura organizacional debe ser suficientemente democrática para apoyar e incentivar el involucramiento de las personas.

¿Por qué la administración quiere compartir el poder de la toma de decisiones con los subordinados? Existe una amplia variedad de razones. Como los cargos son cada vez más complejos, el administrador no conoce todo lo que hacen los subordinados. La participación apunta hacia aquellas personas que saben cómo contribuir más a la organización. El resultado es la obtención de mejores decisiones. La interdependencia de las tareas exige que los empleados hagan consultas intensivas entre sí y con personas de otros departamentos o unidades de trabajo, lo cual aumenta la necesidad de conformar equipos, comisiones y celebrar reuniones grupales para resolver asuntos que afectan a todos en conjunto. La participación también aumenta el compromiso con las decisiones. Si las personas comparten las decisiones, no abandonan una actividad hasta que la completan. La participación ofrece recompensas intrínsecas a los empleados, pues vuelven sus cargos más significativos e interesantes.

Para analizarla la relación entre participación y desempeño, se realizaron muchos estudios. Los descubrimientos revelan que cuando la investigación se hace con profundidad, la participación solo tiene modesta influencia en variables como productividad del empleado, motivación y satisfacción en el cargo. Esto no quiere decir que la administración participativa no traiga beneficios y no mejore el desempeño de los empleados; solo se trata de utilizar el mayor número de cerebros dentro de la organización y, sin duda, esto ayuda a las organizaciones y a sus empleados.

Participación representativa

En países como Alemania, la participación de los empleados está regulada por legislación específica. *La participación representativa* significa participación directa de los empleados en las decisiones formales de la organización, en el cual esta es representada por un pequeño grupo de empleados elegidos democrática y periódicamente. La participación representativa ha sido la forma de involucramiento de los empleados más legislada en el mundo. El objetivo de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de la organización, poniendo el trabajo en pie de igualdad con los intereses de la administración y de los accionistas. Como se decía antes: capital y trabajo juntos.

Las dos formas más comunes de participación representativa son los consejos de trabajadores y la comisión de representantes. Los primeros unen los trabajadores a la administración. Son grupos de empleados elegidos o escogidos que deben ser consultados cuando la administración toma decisiones que involucran al personal. Son comunes en Alemania y Dinamarca. La comisión de representantes está conformada por empleados que se sientan a la mesa de reuniones de la dirección y representan los intereses de los empleados de la organización. En algunos países, las grandes organizaciones tienen el mismo

número de representantes de inversionistas y empleados y participan en las decisiones más amplias e importantes.

Sin embargo, la influencia que la participación representativa tiene en los empleados parece ser mínima. La evidencia señala que los consejos de trabajadores generalmente están dominados por la administración y ejercen poco impacto sobre los empleados o la organización. El mayor valor de la participación representativa es simbólico. Si alguien está interesado en cambiar las actitudes de los empleados o mejorar el desempeño organizacional, la participación representativa no es la mejor elección.

Fuerza de tarea

La fuerza de tarea es una agrupación operacional, establecida temporalmente con la finalidad de realizar una tarea específica cuya ejecución exige que el grupo proceda con cierta independencia.

La fuerza de tarea es un modo de organización del trabajo en que un grupo de personas se reúnen para ejecutar determinada tarea bajo un mando único. La tarea puede ser una misión, un proyecto o una operación y presupone duración limitada. Por esta razón, la fuerza de tarea es una agrupación efímera e integrada que se disuelve después de concluir la tarea.

En algunas circunstancias, la fuerza de tarea se denomina equipo de proyecto, cuando se asocia el concepto interdisciplinario o multidisciplinario. En estos casos, requiere diferentes especialistas o personas que incluyen distintas áreas de una misma organización o de organizaciones diferentes.

Las fuerzas de tarea son especialmente indicadas en las siguientes situaciones:

- **Emergencia:** crisis o amenazas que pueden exigir fuerzas de tarea separadas de la “administración de siempre”. La administración convoca representantes de los principales departamentos para implementar una acción que resuelve el problema a través de la actuación interdisciplinaria.
- **Empresas especiales:** cuando la organización decide emprender una acción específica que rompe por completo la rutina funcional. Entonces, conforma un equipo interdisciplinario constituido por personas de varios departamentos o niveles jerárquicos. Alcanzando el objetivo o cumplida la misión, la fuerza de tarea se desactiva.
- **Empresas conjuntas:** cuando la organización pretende emprender una acción conjunta y sistemática; por ejemplo, desarrollar un nuevo producto o servicio, concentrarse en un nuevo y diferente nicho de mercado o reducir costos. Para involucrar las diversas áreas, la organización conforma una fuerza de tarea con representantes de sus diversas unidades y nombra a una de ellas para coordinar e integrar el trabajo.

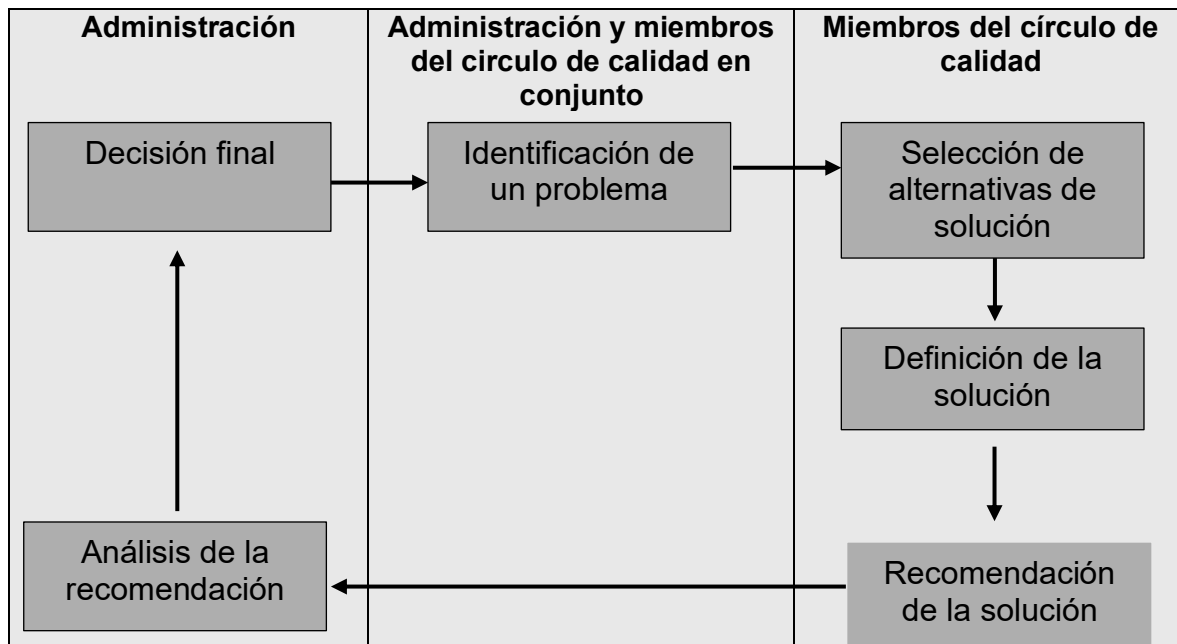
Mientras el comité, la comisión y el grupo de trabajo son de naturaleza consultiva, y contribuyen a analizar información para que otros puedan sacar conclusiones o tomar decisiones, a través de reuniones programadas y contactos poco frecuentes entre sus miembros, la fuerza de tarea tiene un comportamiento de acción decidido. Está orientada a la producción de

resultados concretos o a la solución de problemas específicos. Sus miembros producen hechos e información en sus respectivas áreas de competencia , se reúnen con mucha frecuencia y se comunican las conclusiones entre sí para que cada uno pueda utilizarlas en sus propias misiones .En general , trabajan juntas ,a semejanza de la fuerza de tarea de las acciones militares , hasta cumplir la misión o conseguir el objetivo .

Círculos de calidad

Quizá sea el más ampliamente analizado de los estilos formales de involucramiento de personas. Se trata de una técnica desarrollada por las empresas japonesas para generar productos y servicios de alta calidad a bajos costos. El concepto surgió en los Estado Unidos y fue llevado a Japón en la década de 1950, donde se utilizó ampliamente; luego retorno a América del Norte y se popularizo a partir de la década de 1980.

El círculo de calidad es un grupo de ocho a diez empleados que se reúnen periódicamente para analizar maneras de mejorar la calidad de sus productos o servicios; comparten un área de responsabilidad. La periodicidad de las reuniones es regular, casi siempre semanal, en el sitio y horario de trabajo, para discutir problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctiva. Sus miembros son responsables del análisis y la solución de los problemas de calidad, y generan y evalúan su propia retroalimentación. La decisión final en cuanto a la implementación de las soluciones recomendadas a los miembros de los círculos de calidad por las soluciones presentadas. Los miembros del círculo de calidad aprenden a participar y a desarrollar habilidades de comunicación grupal, técnicas de análisis y soluciones de problemas técnicas de medición y estrategias de calidad, y después en sean a los demás.



--	--	--

Ilustración 8. Funcionamiento del círculo de calidad.

Las investigaciones sobre los círculos de calidad demuestran que afectan la productividad positivamente, pero indican poco a ningún sobre la satisfacción de los empleados. La dificultad de muchos programas de círculos de calidad en producir beneficios cuantificables hace que muchos de ellos no tengan continuidad. La facilidad con que proporcionan cambios en la y el significativo involucramiento de las personas convierten los círculos de calidad e un medio extremadamente fácil de obtener participación e involucramiento. Casi siempre, la falta de planeación y la ausencia de compromiso de la alta administración son las mayores causas de fracaso en este tipo de programa.

Concepto de comunicación

Comunicar significa volver algo común: un mensaje, una noticia, una información, un significado cualquiera. En consecuencia, la comunicación es un puente que permite a ese algo pasar de una persona a otra o de una organización a otra.

Comunicación es la transmisión de una información de una persona a otra o de una organización a otra, el fenómeno mediante el cual un emisor influye y aclara algo a un receptor o el proceso mediante el cual se intercambia, se comprende y se comparte información entre dos o más personas, generalmente con la intención de influir en el comportamiento. Así, comunicación no solo significa enviar una información, sino ponerla en común entre las personas involucradas. Esta diferencia entre enviar y compartir es crucial para la comunicación eficaz. Hablar no siempre corresponde a ser escuchado. Escribir no siempre corresponde a ser leído. La comunicación es una ruta de doble vía que incluye la ida (enviar el mensaje) y el regreso (escuchar y obtener retroalimentación para llegar a un entendimiento común).

Proceso de comunicación

En apariencia, la comunicación es un proceso muy sencillo por que las personas se comunica sin esfuerzo o sin tener conciencia de esto. En realidad, la comunicación es un proceso complejo, y las posibilidades de enviar o recibir mensajes de manera errada o distorsionada son numerosas. Con frecuencia, las personas se preguntan ¿“Que significa esto o que quiere decir eso?””, cuando la comunicación no es eficiente o eficaz.

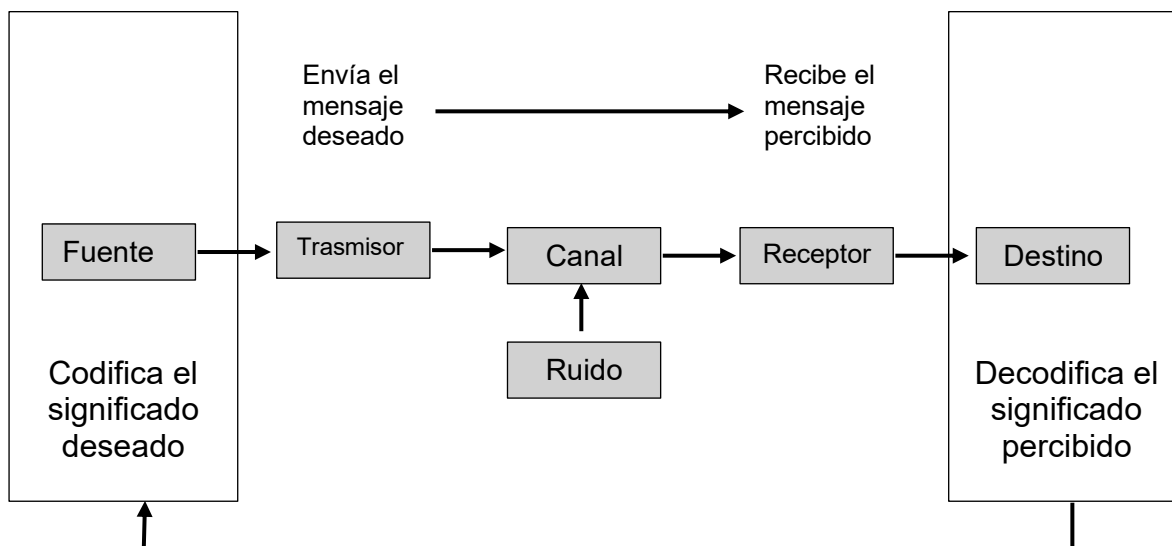


Ilustración 9. Proceso de comunicación.

Los seis elementos fundamentales en el proceso de comunicación son:

Fuente: persona, grupo u organización que desea transmitir alguna idea o información a través de un mensaje. La fuente da comienzo al proceso y envía el mensaje, que puede comunicar información, actitudes, comportamiento, conocimiento o alguna emoción al destinatario. La fuente codifica su idea a través de palabras, gestos, señales, símbolos, etc.; y escoge los medios adecuados para enviar el mensaje. El mensaje es la formulación tangible de la idea enviada al destino. El mensaje se envía a través de un trasmisor, que transporta la comunicación.

Trasmisor: medio o aparato utilizado para codificar la idea o el significado a través de un mensaje. El trasmisor (símbolos, señales o gestos) o una combinación de los tres. La codificación se realiza para que el destinatario pueda recibir y comprender la información. La codificación permite que el mensaje atraviese el canal y llegue al receptor del destino, transmitiéndole el significado deseado. Así, el trasmisor permite mandar el mensaje hasta el receptor por medio de una señal que atraviesa el canal que los separa físicamente. La información codificada constituye un mensaje; el mensaje transmitido de una persona a otra constituye una señal.

Canal: medio a través del cual el mensaje fluye entre la fuente y el destino. Es el espacio o ambiente que existe entre los elementos involucrados en el proceso de comunicación. También puede ser el medio escrito o hablado utilizado para enviar el mensaje.

Receptor: medio o aparato que decodifica o interpreta el mensaje para ofrecer el significado percibido. Codificación y decodificación son las fuentes potenciales de los errores de la comunicación, porque conocimientos, actitudes y experiencias se filtran y crean ruidos en la conversación de símbolos en significados. En ese sentido, el conocimiento y la experiencia son importantes para que el mensaje se pueda interpretar de manera adecuada. Sin embargo, el mensaje enviado por la fuente y el mensaje percibido por el destino puede diferir, lo cual genera distorsión, por las siguientes razones:

- El receptor no conoce la codificación y no sabe decodificarla.
- El receptor tiene dificultad para interpretar la codificación.
- El receptor no está sintonizado exactamente en el canal (por ansiedad, cansancio, desatención o desinterés).

Destino: persona, grupo u organización que debe recibir el mensaje y compartir su significado. Para confirmar la comunicación, el destino o destinatario deben proporcionar retroalimentación o retroalimentación.

Ruido: termino que indica cualquier perturbación indeseable en el proceso de comunicación, y que afecta el mensaje enviado por la fuente al destino. La información también experimenta perdida al ser transmitida. Esto significa que todo sistema de información posee una tendencia hacia la entropía. De ahí se deriva el concepto de ruido. Cuando no se introduce ningún ruido en la transmisión, la información permanece constante. Mientras la entropía determina el grado de desorden en el sistema, la información reduce la incertidumbre y determina el grado de orden del sistema.

Cuanto mayor sea la entropía, tanto mayores serán el desorden y la desorganización del sistema; cuanto mayor sea la información, tanto mayores serán el desorden y la organización del sistema.

Retroalimentación o retroinformación (o incluso información de retorno): proceso mediante el cual el destinatario recibe y asimila la comunicación y retorna lo que percibe respecto al mensaje de retorno, la segunda vía de la ruta. La retroalimentación es una poderosa ayuda para la eficacia de la comunicación por que permite que la fuente verifique si el destinatario recibió e interpreto correctamente el mensaje. Si la reacción del destinatario no es adecuada, la fuente puede concluir que la comunicación no fue exitosa y que deberá transmitir otro mensaje, lo que se denomina redundancia. Si la reacción del destinatario fue apropiada, la fuente puede concluir que la comunicación tuvo éxito. El administrador debe estimular la retroalimentación siempre que sea posible y evaluarla con mucho cuidado.

El proceso de comunicación es sistémico, pues cada etapa constituye un subsistema o una parte del conjunto. En la práctica, la comunicación se debe considerar un proceso bidireccional para que sea eficaz. Esto significa que la comunicación es un proceso que marcha en dos direcciones: de la fuente o emisor hacia el destino, y viceversa. En el proceso de comunicación, el destinatario debe desempeñar la operación inversa de la fuente para reconstruir el estímulo recibido y encontrar un significado. La comunicación es eficaz cuando el destinatario decodifica el mensaje y le da un significado que se aproxima a la información o idea que la fuente intento transmitir.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. La eficiencia está relacionada con los medios utilizados para la comunicación, mientras la eficacia se relaciona con el objetivo de transmitir un mensaje con significado.

Consonancia

El proceso de comunicación está relacionado estrechamente con el sistema cognitivo de cada individuo. La cognición, o conocimiento, representa lo que las personas saben respecto de si mismas del ambiente que las rodea.

El sistema cognitivo de cada persona abarca los valores personales y las experiencias psicológicas pasadas y presentes, y está profundamente influido por las características de personalidad, estructura física y fisiológica, y el ambiente físico y social que la rodea. Las acciones de cada persona son guiadas por su cognición, es decir, por lo que piensa, cree y siente. El *sistema cognitivo* funciona como patrón de referencia, campo de experiencia o campo psicológico que filtra o amplía las comunicaciones entre las personas con su ambiente.

El sistema cognitivo crea el ambiente psicológico de cada persona. En consecuencia, ambiente psicológico o ambiente de comportamiento es la situación que la persona percibe e interpreta respecto de su ambiente externo. Es el ambiente moldeado por sus necesidades y aspiraciones y, en especial, por su manera de ver y sentir las cosas externas. En este ambiente psicológico, los objetos personales o situaciones pueden adquirir valencias que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo; es negativa cuando puede o promete ocasionar algún prejuicio o daño individuo. Los objetos, personas o situaciones cargadas de valencia positiva tienden atraer al individuo, mientras que los de valencia negativa tienden a causarle repulsión. Atracción es la fuerza dirigida hacia el objeto, personas o situaciones, mientras que repulsión es la fuerza que lleva a alejarse, intentando huir, evadirse o escapar. Por tanto, el comportamiento depende de la interacción entre las personas y su ambiente, es decir, los objetos, personas o situaciones que las rodean.

Un mismo objeto, persona o situación pueden adquirir valencias, incluso opuestas, para diferentes individuos. La experiencia vivida por la persona, sus éxitos o fracaso y sus facilidades o dificultades determinan el grado de valencia de cada objeto, persona o situación. Además, la manera como cada persona percibe e interpreta su ambiente depende de las características de personalidad y de su aparato sensorial, de las valencias que objetos, personas o situaciones adquieren durante la experiencia vital. Así mismo, cada persona se esfuerza por establecer un estado de coherencia o consistencia consigo misma. Si los conocimientos implican lo opuesto de otro entonces se presenta un estado de inconsistencia o conflicto interno al que se da nombre de *disonancia cognitiva*. Esta es una de las principales fuentes de inconsistencia en el comportamiento humano. Las personas no toleran la inconsistencia y, cuando ocurre, intentan reducir la disonancia.

El termino *consonancia* se utiliza cuando el significado del mensaje enviado por la fuente es semejante al significado del mensaje percibido por el destino. Consonancia significa que el mensaje enviado y el mensaje percibido son exactamente iguales. Buena parte de las comunicaciones en las organizaciones procuran construir consonancias y reducir disonancias entre las personas sobre la misión, la visión y los objetivos organizacionales. Los programas de entrenamiento y desarrollo de personal son ejemplos de esquemas para alcanzar consonancia en una organización.

La comunicación proporciona consonancia y reduce las disonancias. La disonancia ocurre cuando el significado percibido por el destino es diferente transmitido por la fuente

Comunicación entre personas

La comunicación puede ocurrir entre personas. La comunicación interpersonal es un proceso de enviar y recibir símbolos a los cuales se añaden significado de una persona a otra. El proceso de comunicación humana es contingencial porque cada persona es un microsistema diferenciado de los demás por su constitución genética o por su historia psicológica. Cada persona tiene sus características de personalidad propias que funcionan como estándar personal de referencia para todo aquello que ocurre en el ambiente y dentro de sí misma. Por esto, el proceso de comunicación depende, en gran parte, del grado de homogeneidad de significados entre la fuente y el destinatario, lo que no siempre ocurre.

Schramm denomino campo de experiencia al conjunto de actitudes, experiencias, conocimientos, ambiente y base sociocultural de un individuo. En su teoría de campo, Lewin denomina *campo psicológico* el espacio de vida de la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe o interpreta respecto de su ambiente externo. Aún más, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Preferimos el nombre de patrones de referencia personales porque esto explica por qué cada individuo percibe e interpreta de manera diferente un mismo objeto, persona o situación.

Barreras de comunicación

Difícilmente la comunicación ocurre sin problemas. Casi siempre existen factores que reducen la probabilidad de que la comunicación sea exitosa. Son denominadas barreras a la comunicación. *Barreras* son restricciones o limitaciones presentadas dentro o entre las etapas del proceso de comunicación, las cuales impiden que la señal emitida por la fuente recorra libremente el proceso y llegue sin modificaciones a su destino. La señal puede experimentar pérdidas, mutilaciones, distorsiones, ruidos, interferencias, vacíos e incluso ampliaciones o desvíos. El rumor es un ejemplo característico de la comunicación distorsionada, ampliada y muchas veces, desviada. Las barreras hacen que el mensaje enviado y el mensaje recibido sean diferentes. El conocimiento de estos obstáculos puede ayudar al administrador en su intento de maximizar el éxito de las comunicaciones.

Las barreras provocan pérdidas en la comunicación entre las personas e impiden el tránsito abierto de los mensajes. De ahí las dificultades en el intercambio de comunicación en muchas organizaciones. La remoción de las barreras y de los ruidos es el punto de partida para conseguir un ambiente de comunicación abierta y franca entre las personas. En consecuencia, el administrador debe incentivar la comunicación abierta y franca entre su personal.

Perspectiva selectiva

La percepción es el proceso mediante el cual cada persona selecciona, organiza y da sentido al mundo que la rodea. Toda información que recibe del mundo exterior es percibida, clasificada y organizada de acuerdo con sus estándares de referencia. De ahí se deriva el concepto de organización perceptiva: categorización de un objeto o estímulo de acuerdo con los estándares de referencia personales. La percepción selectiva ocurre porque la percepción humana es muy limitada: las personas no pueden aprehender la totalidad de la realidad en determinado espacio de tiempo. Las partes focalizadas sirven a algún propósito inmediato. Las necesidades, influencias sociales y culturales, actitudes y bondades de cada persona interactúan para determinar los estímulos importantes y percibirlos.

La forma más común de organización perceptiva es el estereotipo. Un *estereotipo* ocurre cuando alguien se identifica con un grupo o categoría y sus atributos son supersimplificados para asociarlos a un grupo o categoría familiar a la persona. Es una generalización respecto de un grupo de personas que tienen atributos limitados a categorías como edad, raza y ocupación. El estereotipo se deriva de la tendencia de estructurar al mundo en una configuración previsible. La selectividad y la organización perceptiva influye en el comportamiento del administrador y de todos los miembros de las compañías. Las diferencias perceptivas ocurren cuando los individuos perciben los mismos objetos de maneras diferentes. Estas influyen poderosamente en las comunicaciones, distorsionan los mensajes y crean ruidos e interferencias.

Otra forma de organización perceptiva es el efecto de *generalización*, también denominado *hallo effect*; la generalización ocurre cuando un atributo se emplea para desarrollar una impresión general de una persona o situación.

Canales de comunicación

Canal de comunicación es el medio seleccionado para enviar el mensaje del emisor al destino. El administrador puede escoger varios canales de comunicación con otros administradores o subordinados. La capacidad de un canal de información está influenciada por tres características.

- Capacidad de manejar múltiples asuntos simultáneamente.
- Capacidad de facilitar retroalimentación de doble vía con rapidez.
- Capacidad de establecer el enfoque personal a la comunicación.

La discusión cara a cara es el medio más rico y eficaz para la comunicación, porque permite experiencia directa, asuntos múltiples, retroalimentación inmediata y focalización personal. Facilita la asimilación de asuntos diferentes y la comprensión profunda y emocional de la situación. La selección de canales de comunicación depende del tipo de mensaje que se pretende transmitir.

En general, los canales de comunicación dependen del tipo de mensaje: si este es rutinario o no rutinario. Los mensajes no rutinarios son aquellos que incluyen eventos ambiguos, eventos nuevos y tienen un enorme potencial de distorsión. Generalmente se caracteriza por la presión de tiempo y la sorpresa. Por estas

razones, se deben transmitir a través de canales más amplios y abundantes. Pueden incluir comunicación no verbal, como acciones y comportamientos, emociones y sentimientos. También permiten que el emisor escuche personalmente al destinatario. Escuchar la capacidad de recibir mensajes a través de hechos y sentimientos capaces de interpretar su significado verdadero.

Imagen

Liderazgo en las organizaciones

Liderazgo no es sinónimo de administración. El administrador es responsable de los recursos organizacionales y de funciones como planear, organizar, dirigir y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. Esto incluye muchos aspectos. En rigor, el administrador debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales y no siempre es un administrador. El administrador se puede apoyar por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de comportamiento más participativo que implique decisión conjunta con el subordinado.

Concepto de liderazgo

El liderazgo no debe ser confundido con dirección ni con gerencia. Un buen administrador debe ser necesariamente un buen líder. Por otra parte, no siempre un líder es administrador. Los líderes deben estar presentes en los niveles institucional, intermedio y operacional de las organizaciones. Todas las organizaciones requieren líderes con todos sus niveles y en todas sus áreas de actuación.

El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana por la consecución de uno o otros más objetivos específicos. Los elementos que caracteriza el liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Fleishman destaca que el liderazgo es el intento- en el ámbito de la esfera interpersonal, dirigido por un proceso de comunicación- de conseguir alguna o algunas metas. Esta definición indica que el liderazgo incluye el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden implicar liderazgo. Todas las relaciones de una organización implican líderes y liderados: las comisiones, los grupos de trabajo, las relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc. Otro elemento importante en el concepto de liderazgo. El tercer elemento es la consecución de metas. El líder eficaz tendrá que tratar individuos, grupos y metas. La eficacia del líder generalmente se considera en términos del grado de realización de una meta o combinación de metas. Pero, por otro lado, los individuos pueden considerar que el líder es eficaz o ineficaz en términos de satisfacción derivada de la experiencia total del trabajo. De hecho, la aceptación de las directrices y ordenes de un líder depende mucho de que los liderados esperen que sus respuestas favorables los conducirán a buenos resultados. En este caso, el líder sirve al grupo como un instrumento para ayudar a alcanzar objetivos.

Teorías sobre el Liderazgo

Existen tres diferentes enfoques teóricos respecto del liderazgo: la teoría de rasgos de personalidad, la teoría sobre estilos de liderazgo y las teorías situacionales de liderazgo.

Teorías de rasgo de personalidad

Las más antiguas teorías sobre el liderazgo identificaron los rasgos de personalidad característicos de los líderes. Se suponía que se podía encontrar un número finito de características personales, intelectuales, emocionales y físicas que identificasen a los líderes de éxito:

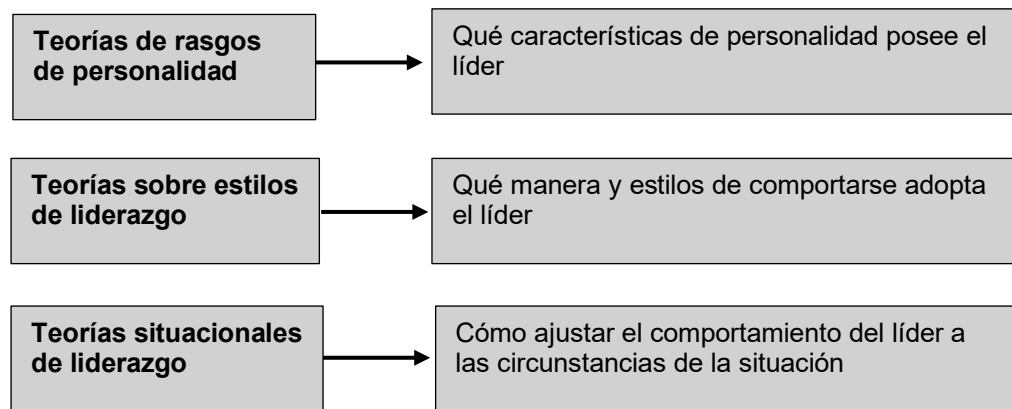


Ilustración 10. Los tres diferentes enfoques sobre el liderazgo.

- Habilidades para interpretar objetivos y misiones
- Habilidades para establecer prioridades
- Habilidad para planear y programar actividades del equipo
- Facilidad para solucionar problemas y conflictos
- Facilidad para supervisar y orientar a las personas
- Habilidad para delegar responsabilidades a los demás.

Las críticas a la teoría de rasgos de personalidad se fundan en dos aspectos y principales: que las características de personalidad generalmente se miden de manera poco precisa y que esa teoría o tiene en cuenta la situación en la que se ejerce el liderazgo, es decir, los elementos del ambiente importantes para determinar quién será líder eficaz. Algunos rasgos de personalidades son esenciales en ciertas situaciones, pero no en otras. El líder de una empresa puede ser el último que hable en el hogar. Muchas veces, es la situación lo que lo define al líder. Cuando la situación se modifica, el liderazgo pasa a otras manos.

Las teorías sobre estilos prescriben un estilo particular de conducta del líder que provoca resultados finales del tipo alta producción y satisfacción de las personas. Los estilos o enfoques sobre liderazgo más divulgados son los tres estilos

de liderazgo, el liderazgo orientado hacia las tareas o las personas y la mala gerencial.

1. Los tres estilos de White y Lippitt

El famoso estudio pionero sobre liderazgo de White Y Lippitt buscaba verificar la influencia ejercida por tres diferentes estilos de liderazgo en los resultados de desempeño y en el comportamiento de las personas. Los autores enfocaron tres estilos básicos de liderazgo: autocrático, liberal (*laissez-faire*) democrático.

- **Liderazgo autocrático:** el líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones. no tienen ninguna libertad para elegir. El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plana y ciega de los subordinados. Los grupos sometidos al liderazgo autocrático presentaron el mayor volumen de trabajo producido, y evidentes señales de tensión, frustración y autocrático. El líder autocrático es temido por el grupo, que solo trabaja cuando aquel está presente. El liderazgo autocrático enfatiza solo el líder.
- **Liderazgo liberal:** el líder permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas solo cuando el grupo lo solicita. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo, y presentan fuertes señales del individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder. El líder es ignorado por el grupo. El liderazgo liberal enfatiza solo en el grupo.
- **Liderazgo democrático:** el líder es comunicativo en extremo, estimulo la participación de las personas y se preocupan igualmente por el trabajo y por el grupo. Actúa como facilitador para orientar el grupo, ayudándolo en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. Los grupos sometidos a liderazgo democrático presentaron buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas.

Aspectos	Líder autocrático	Liderazgo liberal	Liderazgo democrático
Toma de decisiones	Solo el líder decide y fija las directrices, sin ninguna participación del grupo.	Total, liberal del grupo para tomar decisiones; mínima intervención del líder.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, que es estimulado y orientado por el líder.
Programación de los trabajos	El líder da órdenes y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.	Participación limitada del líder. La información y la orientación se dan si son solicitadas por el grupo.	El líder aconseja y orienta para que el grupo trace objetivos y acciones. Las tareas ganan perspectivas con los debates.

División del trabajo	El líder determina la tarea a cada uno, y cuál es su compañero de trabajo.	El grupo elige la división de las tareas y los colegas. Ninguna participación del líder.	El grupo decide sobre la división de las tareas, y cada miembro tiene libertad para escoger los colegas.
Comportamiento del líder	El líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas al grupo.	El líder asume el papel de miembro del grupo y actúa solo cuando es solicitado.	El líder es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y las críticas. Trabaja como orientador del equipo.

Ilustración 11. Los tres estilos de liderazgo.

2. Liderazgo orientado hacia las tareas o hacia las personas

Según este enfoque, existen dos tipos de liderazgo.

- **Liderazgo centrado en la tarea (job centered):** estilo de liderazgo estrictamente preocupado por la ejecución de la tarea por sus resultados inmediatos. Es típico de organizaciones o unidades que acostumbran a concentrar a las personas en cargos aislados a individualizados, super especializados, con procedimientos rutinarios y estandarizados, siguiendo normas y reglamentos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten según los métodos preestablecidos y los recursos disponibles. Recuerda en algo la teoría X.
- **Liderazgo centrado en las personas (employee centered):** estilo de liderazgo preocupado por los aspectos humanos de los subordinados; busca mantener un equipo de trabajo actuante que tenga mayor coincidencia en las decisiones. Hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí; procura comprender y ayudar a los subordinados, y se preocupa más por las metas y los objetivos que por los métodos, aunque sin descuida el nivel de desempeño esperado. Recuerda en algo la teoría Y.

Los resultados de las investigaciones revelaron que, en las unidades organizacionales con baja eficiencia, el estilo de liderazgo estaba orientado hacia la tarea. La elevada presión para que las personas trabajen genera en los subordinados actitudes desfavorables hacia el trabajo y los superiores. A corto plazo, este tipo de liderazgo puede lograr mejores resultados de eficiencia y productividad. Sin embargo, a mediano plazo, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, rotación de personal, ausentismo elevado, alto nivel de desperdicio, reclamos laborales contra la organización, quejas frecuentes y reducción del ritmo de trabajo. Cuanto mayor sea la sensación de conflicto, tanto menor será el nivel de producción. Esta teoría peca por la simplificación y la reducción del liderazgo a una sola dimensión: orientación hacia el trabajo o hacia las personas.

Líder orientado hacia las tareas	Líder orientado hacia las personas
---	---

• Comportamiento orientado hacia la finalización del trabajo.	• Comportamiento orientado al apoyo y soporte de las personas en el trabajo
• Planea y establece como se realizará el trabajo	• Actúa como apoyo y retaguardia de los subordinados
• Asigna responsabilidad por las tareas a cada subordinado.	• Desarrolla relaciones sociales con los subordinados
• Define con claridad los estándares de trabajo	• Respeta los sentimientos de las personas
• Busca completar el trabajo	• Es sensible en cuanto a las necesidades
• Monitorea los resultados del desempeño	• Demuestra confianza en los seguidores
• Se preocupa por el trabajo, los métodos, los procesos, las normas y los reglamentos.	• Se preocupa por las personas, sus sentimientos, aspiraciones, necesidades y emociones.

Ilustración 12. Diferencias entre la orientación hacia las tareas y la orientación hacia las personas.

3. Malla gerencial (managerial grid)

La malla gerencial se basa en el supuesto de que, en la mente de la mayoría de los líderes, existe una falsa dicotomía entre la preocupación por la producción y la preocupación por las personas.

Bake y Mouton crearon una malla gerencial para demostrar que la preocupación por la producción y la preocupación por las personas son aspectos complementarios y no mutuamente excluyentes. Según los autores, los líderes deben unir esas dos preocupaciones para conseguir resultados eficaces en las personas.

La malla gerencial está formada por dos ejes: el eje horizontal se refiere a la preocupación por la producción, es decir, por el trabajo que se debe realizar, mientras que el eje vertical se refiere a la preocupación por las personas, es decir, por su motivación, liderazgo, satisfacción, comunicación, etc. Cada eje está subdividido en 9 grados. El grado mínimo es 1, que significa poca preocupación del administrador; el grado máximo es 9, que indica la máxima preocupación posible.

En la malla gerencial, existe una increíble variedad de estilos administrativos. Se toma como referencia las esquinas y el centro de la malla para explicarlos mejor.

El administrador debe evaluar su estilo de liderazgo y descubrir donde está situado en la malla gerencial. El objetivo es desplazarse gradualmente hasta alcanzar el estilo, que constituye el estilo de la excelencia gerencial: el énfasis en la producción y en los resultados, simultáneamente con el énfasis en las personas y en las actitudes y comportamientos.

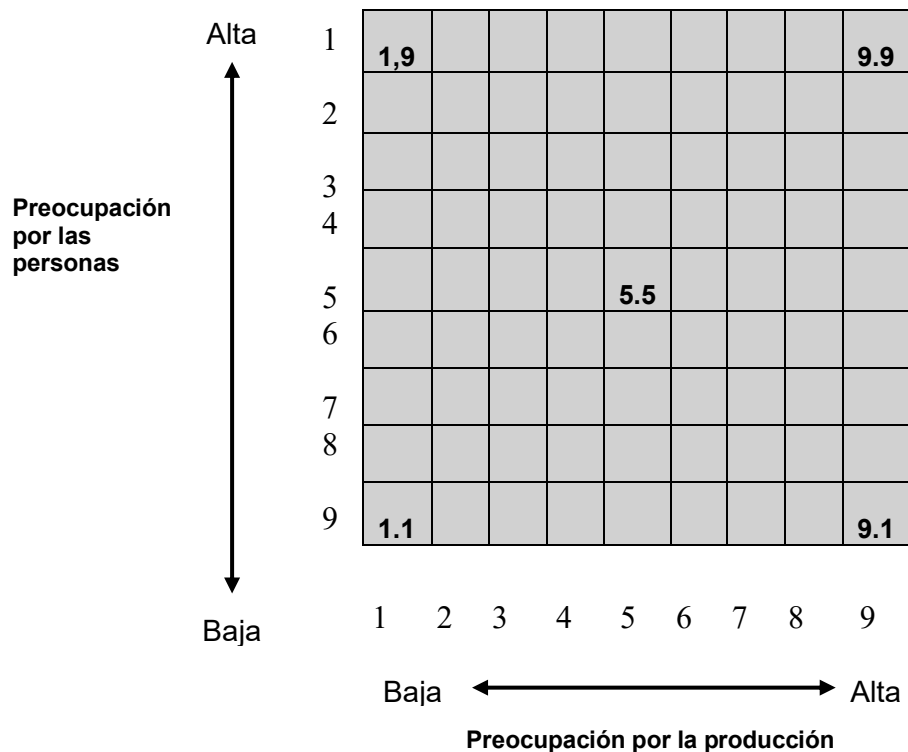


Ilustración 13. Malla gerencial (managerial grid).

Estilo	Significado	Participación	Fronteras intergrupales
1.1	Mínima preocupación por la producción y por las personas.	Poco involucramiento y poco compromiso.	Aislamiento. Falta de coordinación intergrupales
1.9	Énfasis en las personas y mínima preocupación por la producción.	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones de mínimo común denominador.	Coexistencia pacífica. Los grupos evitan problemas para mantener la armonía.
9.1	Énfasis en la producción y mínima preocupación por las personas.	No hay participación de las personas.	Hostilidad intergrupales. Sospecha y desconfianzas mutuas. Actitud de ganar o perder.
5.5	Estilo de término medio. Actitud de conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo.	Camino del medio y acomodación, que deja a todos descontentos.	Tregua inestable. Transigencia, repartición proporcional y acomodación para mantener la paz.
9.9	Estilo de excelencia. Énfasis en la producción y énfasis en las personas.	Elevada participación e involucramiento. Compromiso de las personas.	Comunicación abiertas y francas. Flexibilidad y actitud hacia el tratamiento constructivo de los problemas.

Ilustración 14. Principales estilos de malla gerencial.

Motivación en las organizaciones

¿Qué es la motivación?

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Las personas difieren en cuanto a su impulso básico de motivación, y el mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo, es decir, pueden estar muy motivado en un momento, y menos en otra ocasión. De aquí se concluye que el nivel de motivación varía entre las personas y en una misma persona. Además de las diferencias individuales, existen variaciones en el individuo que dependen del momento y de la situación.

Mientras la motivación general está relacionada con el esfuerzo hacia algún objetivo personal, aquí el foco se orientará hacia la situación de trabajo. Por consiguiente, motivación es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales. La motivación se relaciona con tres aspectos:

- Dirección del comportamiento (objetivo)
- Fuerza e intensidad del comportamiento (esfuerzo)
- Duración y persistencia del comportamiento (necesidad)

Los tres elementos fundamentales en esta definición de motivación son esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades individuales. Cuando una persona está motivada, intenta trabajar más. Sin embargo, los niveles de esfuerzo elevados no siempre conducen a un desempeño o resultado favorable, a menos que el esfuerzo se canalice para beneficiar la organización. Por tanto, se debe considerar la dirección del esfuerzo y su intensidad. Un esfuerzo bien dirigido y coherente con el objetivo organizacional que se pretende alcanzar es el tipo de esfuerzo esperado. Por último, la motivación es un proceso continuo de satisfacción de necesidades individuales.

Una necesidad es una carencia de la persona, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una necesidad. Necesidad es el estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión y genera algún impulso en el individuo para reducirla o atenuarla. El impulso origina un comportamiento de búsqueda e investigación para localizar objetivos que, si se alcanzan, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

Este es el denominado ciclo de motivación: secuencia de evento que van desde la necesidad o satisfecha hasta la satisfacción y el retorno al estado anterior de equilibrio. Así, se puede decir que los empleados motivados están siempre en estado de tensión. Para reducir esa tensión, hacen esfuerzos y esperan alcanzar algo.

Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo se orienta y tiene éxito, conduce a la satisfacción de la necesidad y se reduce la tensión. Como el interés radica en el comportamiento de trabajo, esta reducción de la tensión se debe dirigir simultáneamente hacia los objetivos organizacionales y hacia los individuales. Es imprescindible que las exigencias de las necesidades individuales de las personas sean compatibles y coherente con los objetivos

organizacionales. Cuando hay congruencias entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, las personas están dispuestas a dedicar elevados niveles de esfuerzo para atender los intereses de la organización y, simultáneamente, sus propios intereses. Algunos empleados pasan mucho tiempo conversando con sus amigos en el sitio y horario de trabajo para satisfacer sus necesidades sociales, lo cual representa un elevado nivel de esfuerzo personal totalmente improductivo para la organización. Por otra parte, el empleado que solo piensa en alcanzar las metas de su trabajo también dedica esfuerzo personal totalmente improductivo para sus propios intereses. En el primer caso, pierde la organización; en el segundo, pierde el empleado.

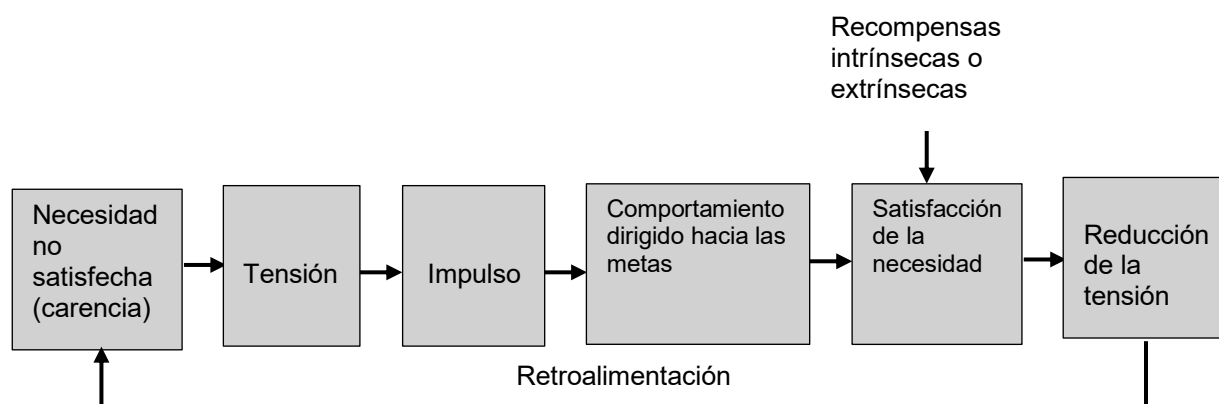


Ilustración 15. Ciclo de motivación.

Las teorías sobre motivación se pueden clasificar en dos enfoques diferentes: por un lado, están las teorías de contenidos relacionadas principalmente con lo que está dentro del individuo o dentro del ambiente que lo rodea y que energiza o sustenta su comportamiento. Proporciona una visión general de las necesidades humanas y ayuda al administrador a entender lo que desean las personas o lo que satisfará sus necesidades. En realidad, son teorías estáticas y descriptivas.

Por otro lado, se hallan las teorías de proceso que ofrecen una alternativa más dinámica, pues proporcionan la comprensión de los procesos cognitivos o de pensamiento de las personas, que influyen en su comportamiento.

Teorías de contenido de la motivación

Existen dos teorías de contenido que, a pesar de ser cuestionada en términos de validez, constituyen la mejor manera de explicar la motivación de las personas. Una es la jerarquía de las necesidades humanas y otra, la teoría motivación-higiene. Ambas son el fundamento de las teorías contemporáneas.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

La teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow es la más conocida de todas las teorías sobre la motivación humana. Su hipótesis básica afirma que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades.

- *Necesidades fisiológicas*: incluyen hambre, sed, sueño, sexo y otras necesidades corporales. Son las necesidades básicas de supervivencia biológica.
- *Necesidades de seguridad*: incluyen seguridad, protección contra amenaza o peligro físico o emocional, Buscan garantizar la estabilidad de las personas.
- *Necesidades sociales*: incluyen afecto, filiación o procedencia, aceptación social y amistad. Implica necesidad de amor, integración y relaciones humanas.
- *Necesidades de estima*: incluye factores internos de estima, como respeto a sí mismo, autonomía, sentido de competencia, y factores externos de estima, como estatuas, reconocimientos, prestigio, atención y consideración.
- *Necesidades de autorrealización*: necesidad más elevada del ser humano. Constituye el impulso de ser aquello que es capaz de ser y maximizar las aptitudes y capacidades potenciales. Incluye el crecimiento personal y la realización plena del potencial de la persona.

Las necesidades humanas se disponen en una jerarquía de modo que, cuando una necesidad es satisfecha relativamente, la próxima necesidad más elevada se convierte en dominante del comportamiento de la persona. Las necesidades más levadas solo influyen en el comportamiento cuando las necesidades as bajas están satisfechas. El primer paso es motivar a una persona es conocer el nivel de jerarquía que está enfocando para satisfacer esa necesidad o carencia específica.

Existen dos clases de necesidades: las *necesidades de bajo nivel*, como necesidades fisiológicas y de seguridad y las *necesidades de alto nivel*, como las necesidades sociales, de estima y de autorrealización, La diferencia entre las dos clases se basa en la premisa de la que las necesidades más elevadas se satisfacen internamente (en la persona), mientras que las de bajo nivel se satisfacen externamente (a través de la remuneración, los contratos de trabajo, la relación personal o profesional, etc.).

A pesar de ser una teoría empírica y sin base científica importante, la teoría de Maslow tuvo amplia aceptación entre los administradores, debido a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión.

Teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg trata de la motivación para el trabajo; también se denomina teoría de los factores higiénicos y de motivación o teoría de higiene-motivación.

Factores higiénicos (De insatisfacción)	Factores motivacionales (De satisfacción)
<i>Contenido del cargo</i> (Como se siente la persona en relación con la empresa)	<i>Contenidos del cargo</i> (Como se siente la persona en relación con el empleo)
• Condiciones de trabajo • Salarios y premiso de producción	• El trabajo en sí mismo • Realización personal

• Beneficios y servicios sociales • Política de la organización • Relaciones con la jefatura y colegas	• Reconocimiento del trabajo • Progreso profesional • Responsabilidad
--	---

Ilustración 16. Factores higiénicos y factores de motivación.

- **Factores higiénicos o de insatisfacción:** están asociados al contexto de trabajo, es decir, a aquellos aspectos relacionados con el ambiente de trabajo. La insatisfacción está ligada más con el ambiente en que la persona trabaja que con la naturaleza del trabajo en sí. Los factores higiénicos incluyen salario, política y directrices de la organización, estilo de supervisión, condiciones ambientales de trabajo, seguridad en el empleo y relaciones con el superior, los colegas y los subordinados. Son factores del entorno. Están relacionado con las fuentes de insatisfacción en el trabajo.
- **Factores de motivación o de satisfacción:** están relacionados con el contenido del cargo, incluyen el trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento y progreso y realización personal. Se relacionan con las fuentes de satisfacción del trabajo.

Según Herzberg, la satisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional que varía del sí al no. Sus conclusiones indican que satisfacción e insatisfacción son conceptos bidimensionales representados por dos continua independiente.

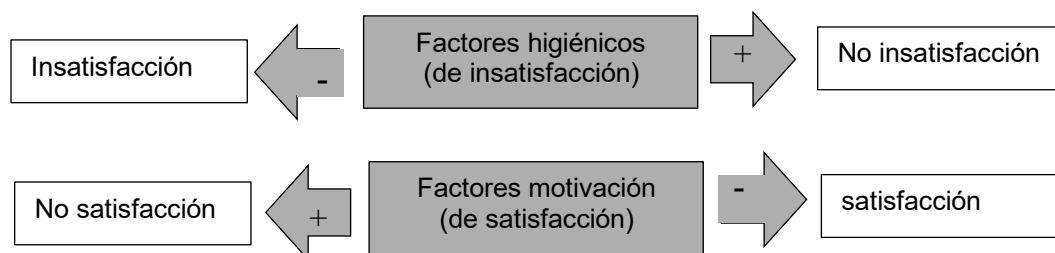


Ilustración 17. Factores de insatisfacción y factores de satisfacción y sus implicaciones.

La teoría de los dos factores es criticada por basarse en la investigación de una pequeña muestra y generalizar a partir de esta. En segundo lugar, el trabajo de Herzberg simplifica la naturaleza de la satisfacción del trabajo porque la satisfacción o la insatisfacción puede residir en el contexto del trabajo, y no en el contenido del trabajo, o en ambos al mismo tiempo. Además, ciertas dimensiones como responsabilidad y reconocimiento son más importantes para la satisfacción o insatisfacción que otras dimensiones, como condiciones del trabajo, política y prácticas de la empresa o condiciones de seguridad.

El modelo de Herzberg está orientado hacia el comportamiento en el trabajo, y el administrador puede utilizarlo con facilidad. Su efecto en la práctica administrativa no se debe subestimar, pues muchas de sus aplicaciones son útiles para el administrador, independientemente de la validez científica.

Es una teoría de los determinantes de la satisfacción e insatisfacción en el empleo, y no propiamente una teoría de la motivación.

Las teorías de Maslow y Herzberg sobre motivación proporcionan un arsenal que permite al administrador la aplicación práctica en su entorno cotidiano. Como ambas carecen de confirmación científica, surgieron otras teorías contemporáneas con algo en común: cierto grado de validez científica. Esto no significa que ellas sean perfectamente correctas, sino que constituyen el estado actual del conocimiento respecto de la motivación de las personas.

Teoría ERC

Alderfer procura modificar y simplificar la teoría de Maslow para someterla a investigación empírica. Su teoría ERC difiere de la teoría de Maslow en tres aspectos:

En primer lugar, la teoría ERC reduce las cinco necesidades básicas de Maslow a tres necesidades esenciales: existencia, relaciones y crecimiento.

- *Necesidades de existencia.* Necesidades de bienestar físico: existencia, conservación y supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. Aquí se incluye los salarios, los beneficios sociales, las condiciones ambientales de trabajo y la política organizacional sobre seguridad en el trabajo.
- *Necesidades de relaciones.* Necesidades de relaciones interpersonales. Se refiere al deseo de interacción social con otras personas, es decir, a la sociabilidad y a las relaciones sociales incluyen las necesidades sociales y los componentes externos de estima de Maslow.
- *Necesidades de crecimiento.* Necesidades de desarrollo de potencial humano y deseo de crecimiento y competencia personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow (confianza en sí mismo) y de autorrealización.

En segundo lugar, mientras la teoría de Maslow argumenta que el progreso de una persona en la jerarquía es el resultado de la satisfacción de las necesidades básicas, la teoría ERC adopta el principio de frustración y regresión, según el cual una necesidad inferior se puede activar cuando una necesidad más llevada no se puede satisfacer. Cuando una persona se siente frustrada en su intento de satisfacer necesidades crecientes, otras necesidades inferiores afloran a la superficie como motivadores de su comportamiento. En la medida en que la gratificación de una necesidad más elevada se reprime y frustra, tiende a aumentar el deseo de satisfacer una necesidad inferior. Muchas personas comen más cuando están ansiosas o ven frustradas sus necesidades más elevadas, Mientras que la jerarquía de Maslow presupone una rígida progresión, la teoría ERC no asume una

jerarquía rígida y niega que solo se puede pasar a una necesidad cuando se satisface una necesidad inferior.

En tercer lugar, mientras la teoría de Maslow destaca que la persona enfoca solo una necesidad cada vez, la teoría ERC supone que se puede activar más de una necesidad al mismo tiempo. Una persona puede orientarse hacia el crecimiento, la existencia y las relaciones en cualquier época y en cualquier secuencia, y todas estas necesidades pueden estar actuando al mismo tiempo. Sin duda, el enfoque de Alderfer represento algún avance.

Teoría de las necesidades aprendidas

La teoría de McClelland está ligada a los conceptos de aprendizaje. Según el, las necesidades humanas se aprenden y adquieren durante la vida de las personas. De la misma manera que Maslow y Alderfer, McClelland enfoca tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación.

- *Necesidad de logro (nL)*. Es el deseo de ser excelente, ser mejor o más eficiente, resolver problemas o dominar tareas complejas. La persona que posee esa necesidad gusta de adquirir responsabilidad, traza metas para su propia realización, asume riesgos calculados y desea retroalimentación de su propio desempeño.
- *Necesidad de poder (nP)*. Refleja la necesidad de poder y autoridad. Es el deseo de controlar a los demás, ser responsable de los demás o influir en su comportamiento. La necesidad de poder lleva a la persona a influir en los demás y vencerlos con aumentación. El poder puede ser negativo cuando se intenta dominar y someter a otras personas, o positivo, cuando se desarrolla un comportamiento persuasivo e inspirador.
- *Necesidad de afiliación (nA)*. Refleja el deseo de interacción social. Es el deseo de establecer y mantener amistades y relaciones interpersonales con los demás. La persona que tiene esta necesidad coloca la relación social por encima de las tareas de realización personal.

Estas tres necesidades se aprenden y adquieren en el curso de la vida como resultado de las experiencias personales. Como las necesidades se aprenden, el comportamiento recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultante de este proceso de aprendizaje, las personas desarrollan patrones únicos de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño. La teoría permite que el administrador localice la presencia de estas necesidades en sí mismo y en lo subordinados, para crear un ambiente de trabajo que privilegie los perfiles de necesidades localizados.

Una vertiente interesante en las investigaciones de McClelland es la identificación del perfil típico de los administradores exitosos: el “patrón de motivo de liderazgo”. McClelland encontró en los niveles institucionales la combinación de

alta necesidad de poder y baja necesidad de afiliación. La alta necesidad de poder crea la voluntad de influir en los demás, mientras baja la necesidad de afiliación lleva al administrador a tomar decisiones difíciles sin preocuparse por si es duro o desagradable. La necesidad de poder es característica de personas que emplean el carisma y otras características para ascender en la organización o en la vida.

Teorías de contenido de la motivación			
Maslow Jerarquía de necesidades	Alderfer Teoría ERC	McClelland Teorías de las necesidades adquiridas	Herzberg Teoría de los factores
Autorrealización Estima Sociales Seguridad Fisiológicas	Crecimiento Relaciones Existencia	Logro Poder Afiliación	Motivaciones o de satisfacción Higiénicos o de insatisfacción

Ilustración 18. Comparación de las teorías de contenido de la motivación.

Teorías de proceso de la motivación

Mientras las teorías de contenido se preocupan por las necesidades e incentivos que generan el comportamiento, las teorías de proceso buscan como se activa, dirige, mantiene y comprende el comportamiento.

Las principales teorías de proceso son la teoría de la equidad y la teoría de la expectativa. No obstante, antes se estudiarán la teoría del establecimiento de los objetivos y la teoría del refuerzo, importantes para la comprensión de las teorías de procesos.

Teorías del establecimiento de objetivos

Edwin Locke concluyo que la intención de trabajar para la consecución de algún objetivo constituye una gran fuente de motivación. Los objetivos influyen en el comportamiento de las personas. Los objetivos específicos mejoran el desempeño, mientras los objetivos difíciles, cuando son aceptados por la persona, originan un desempeño más elevado que el alcanzado con los objetivos fáciles.

Establecer objetivos es el proceso de desarrollar, negociar y formalizar metas u objetivos que una persona se responsabiliza por alcanzar. La investigación llevada a cabo por Locke, Latham y otros sobre el establecimiento de objetivos revelos las siguientes conclusiones.

- *Los objetivos más difíciles* conducen a mejor desempeño que los objetivos menos difíciles. Sin embargo, si los objetivos son muy difíciles o imposibles de conseguir, no se mantiene su relación con el desempeño.
- *Los objetivos específicos* conducen a un mejor desempeño que los objetivos indefinidos, imprecisos o generales.

- *La oportunidad de participar* en el establecimiento de los objetivos aumenta la aceptación del empleado. La resistencia es mayor cuando los objetivos son difíciles. Si la persona participa en la fijación de los objetivos, tiende a aceptarlos mejor, aunque el jefe imponga objetivos difíciles. Las personas se comprometen más con las elecciones en las cuales participan.
- *La retroalimentación* de la tarea, es decir, el conocimiento de los resultados motiva a las personas a tener un mejor desempeño, por el hecho de estimular objetivos de desempeño gradualmente más elevados. La retroalimentación suministrada por los resultados permite a la persona saber cómo van sus esfuerzos por conseguir los objetivos. La retroalimentación proporciona información sobre el progreso hacia el objetivo e identifica discrepancia, entre lo que se hace y lo que se pretendía hacer. Sirve para guiar y monitorear el comportamiento. Sin embargo, la retroalimentación interna es mejor que la externa. La retroalimentación autogenerada, aquella en que la tarea permite que el empleado sea capaz de monitorear su propio progreso, es mejor motivador que la retroalimentación generada externamente por el jefe u otra persona.
- *La capacitación y la autoeficacia* permite que las personas se desempeñen mejor para alcanzar los objetivos. La persona debe estar capacitada para conseguir los objetivos, y sentirse confiada en cuanto a su capacitación. La autoeficacia es la creencia de un individuo respecto de su desempeño en una tarea. Cuanto mayor sea la autoeficacia, mayor será la confianza que la persona tiene en su capacidad de lograr éxito en la tarea. La persona cuya eficacia es elevada tiende a reaccionar ante la retroalimentación negativa con mayor esfuerzo, para superar el desafío, mientras quienes tienen baja autoeficacia tienden a abandonar el esfuerzo, debido a la retroalimentación negativa.
- *El compromiso con los objetivos* motiva a las personas a desempeñarse mejor cuando aquellos se aceptan. Una manera de obtener la aceptación o el compromiso es permitir que la persona participe en el proceso de establecimiento y formulación de objetivos. Así se convertirá en propietaria de los objetivos. La determinación en el comportamiento será la principal característica. Los objetivos fijados por otra persona también pueden ser eficaces, cuando quien los fija tiene una elevada posición y cree que el subordinado puede alcanzarlos. En este caso, el objetivo fijado funciona como un poderoso desafío y define los estándares que utilizan la persona para lograr autosatisfacción con su desempeño. Un objetivo fijado conduce a un mal desempeño cuando no se explica de manera adecuada.

CONTROL

Como las organizaciones no operan de manera improvisada ni al aza, deben ser controladas debidamente. En consecuencia, requieren considerable actividad de

control en sus diversas operaciones y actividades. El control es la última de las funciones administrativas, y sigue a la planeación, la organización y la dirección. Controlar significa garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos establecidos se alcancen de manera adecuada

La función administrativa de control se relaciona con la manera como se deban alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que componen la organización. La planeación sirve para identificar los objetivos, trazar las estrategias para alcanzarlos y establecer los planes de acción. La organización sirve para estructurar las personas y recursos, con el fin de trabajar de manera organizada y racional. La dirección muestra los rumbos y dinamiza las personas para que utilicen los recursos del mejor modo posible. En fin, el control sirve para que todo funcione de manera correcta en el momento adecuado.

Concepto de control

La palabra control puede tener diversos significados. Cuando se habla de control, se piensa en significativos, como frenar, disminuir, regular, verificar, comprobar, ejercer autoridad sobre alguien, comparar con un estándar o criterio. En el fondo, todas estas connotaciones constituyen verdades a medias respecto lo que es el control. Sin embargo, desde un punto de vista más amplio, los tres significados más comunes del control son:

- **Control como función restrictiva y coercitiva:** utilizando para cohibir y restringir ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados por la comunidad. En este sentido, el control asume un carácter negativo y restrictivo, y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en las sociedades para inhibir el individualismo y la libertad de las personas.
- **Control como sistema automático de regulación:** utilizado para mantener automáticamente un grado constante en el flujo o el funcionamiento de un sistema. En el caso del proceso de control automático de las refinerías de petróleo o de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desvíos o irregularidades y proporciona automáticamente la regulación necesaria para volver a la normalidad. Es el denominado control cibernético, totalmente autosuficiente para monitorear el desempeño y corregir los posibles desvíos. Cuando esta bajo control, significa que está dentro de lo normal o de la expectativa.
- **Control como función administrativa:** control como parte del proceso administrativo, que incluye, además, planeación, organización y dirección.

El control se estudiará desde el punto de vista del tercer significado, es decir, con parte del proceso administrativo. Por consiguiente, control es la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados para asegurar que la planeación, la organización y la dirección sean exitosas.

Al igual que la planeación la organización y la dirección, el control es una función administrativa que se distribuye en todos los niveles organizacionales, como lo indica el cuadro

Nivel organizacional	Tipo de planeación	contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégico	Genérico y sintético	Dirigido a largo plazo	Macroorientada Examina la organización como un todo
Intermedio	Táctico	Menos genérico y más detallado	Dirigido a mediano plazo	Aborda cada unidad organizacional por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Dirigido a corto plazo	Micro orientada Aborda cada operación por separado

Ilustración 1. Cuadro en los tres niveles de la organización.

Cuando se habla de control, se requiere indicar que el nivel institucional efectúa el control estratégico; el nivel intermedio, los controles tácticos, y el nivel operacional, los controles operacionales, cada uno dentro su área de competencia. Los tres niveles se interrelacionan y entrelazan estrechamente. Sin embargo, el proceso es exactamente igual en todos los niveles: monitorear y evaluar sin cesar las actividades y operaciones de la organización.

El control está presente, en mayor o menor grado, en casi todas las formas de acción organizacional. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observado, revisando y evaluando el desempeño de personas, unidades organizacionales, máquinas y equipos, productos y servicios, en los tres niveles organizacionales

Proceso de control

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

El proceso de control presenta cuatro etapas o fases:

- Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño
- Evaluación o medición del desempeño actual
- Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos
- Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anormalidades

Establecimiento de objetivos o estándares

El primer paso del proceso de control es establecer previamente los objetivos o estándares que se desean alcanzar o mantener. Los objetivos se estudiaron anteriormente y sirven de puntos de referencia para el desempeño o resultados de una organización, unidad organizacional o actividad individual. El estándar es un nivel de actividad establecido para servir como modelo de la evaluación del desempeño organizacional. Estándar significa nivel de realización o de desempeño que se pretende tomar como referencia. Los estándares funcionan como marcos que determinan si la actividad organizacional es adecuada o inadecuada, o como normas que permiten comprender que se debe hacer. Los estándares dependen directamente de los objetivos y proporcionan los parámetros que deben guiar el funcionamiento del sistema. Los estándares pueden ser tangibles o intangibles, específicos o indefinidos, pero siempre están relacionados con el resultado que se desea alcanzar.

La escuela de administración científica inaugurada por Taylor a comienzos del siglo XX enfatizó exageradamente en el desarrollo de técnicas y métodos capaces de proporcionar estándares de desempeño. El estudio de tiempos y movimientos es una técnica desarrollada para determinar el tiempo estándar, es decir, el tiempo medio que un obrero necesita para ejecutar determinada tarea. El costo estándar es otro ejemplo de técnica que fija estándares para analizar y controlar los costos organizacionales.

Existen varios tipos de estándares utilizados para evaluar y controlar los diferentes recursos de organización:

- **Estándares de cantidad:** número de empleados, volumen de producción, total de ventas, porcentaje de rotación de inventario, índice de accidentes, índice de ausentismo, etc.
- **Estándares de calidad:** estándares de calidad de producción, índice de mantenimiento de máquinas y equipos, calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización, asistencia técnica, atención al cliente, etc.
- **Estándares de tiempo:** permanencia media del empleado en la organización, tiempo estándar de producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, ciclo operacional financiero, etc.

- **Estándares de costos:** costo de almacenamiento de materias primas, costos de procesamiento, costo de solicitud de material, costos de una orden de servicio, relación beneficio-costos de un equipo, costos e indirectos de producción, etc.

Evaluación de desempeño

Es la segunda etapa del proceso de control. Para evaluar el desempeño, se debe conocer algo respecto de este o de su pasado. Todo sistema de control depende de la información inmediata respecto del desempeño, así como de la unidad de medición utilizada. Esta se debe expresar de manera que facilite una comparación entre el desempeño y el objetivo o estándar establecido previamente.

El propósito de la evaluación de desempeño es verificar si se obtiene los resultados y cuáles son las correcciones necesarias que se deben introducir en el proceso. La medición puede ser un motivador o una amenaza para las personas.

Cuando se enfocan las fallas y errores, la medición no dejar ver el éxito porque las personas prestan atención a lo medido. Obviamente, el sistema de medición del desempeño debe actuar más como esfuerzo del buen desempeño, y no simplemente como amenaza a las personas.

¿Qué MEDIR?

En general, la preocupación principal de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- **Resultados:** resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de cierto periodo
- **Desempeño:** comportamiento o medios instrumentales que pretenden poner en práctica
- **Factores críticos de éxito:** es decir, aspectos fundamentales para la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño

Muchas empresas desarrollan diversas medidas para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de las personas y satisfacción de los clientes

Los aspectos más focalizados del desempeño organizacional son:

- **Rentabilidad:** volumen de dinero generado después de deducir los gastos.

Es la medida en que los ingresos sobrepasan los costos.

Medidas de rentabilidad: ventas líquidas (totalidad de ventas en moneda corriente menos costos de producción de los bienes o servicio); utilidades por evaluación de inventarios; retorno de la inversión, etc.

- **Competitividad:** éxito de una empresa frente a sus competidores.

Medidas de competitividad: porcentaje de participación de mercado, volumen total de ventas para cierto producto, como porcentaje del volumen total de ventas de todos los productores.

- **Eficiencia:** consecución de resultados con el mínimo de recursos. Porcentaje de los recursos realmente utilizados sobre los recursos planeados para ser utilizados.

$$Eficiencia = \frac{Recursos\ realmente\ utilizados}{Recursos\ planeados\ para\ ser\ usados} \times 100$$

La eficiencia analiza la entrada del sistema y mide el desempeño de la gerencia del sistema. Todas las entradas del sistema pueden ser sometidas a evaluación de eficiencia: mano de obra, personal administrativo, equipo (o utilización), material, información, etc.

Medidas de eficiencia: recursos aplicados por unidad de salida, tiempo de procesamiento por unidad producida. Número medio de clientes servidos o unidades producidas por empleado; tiempo de mantenimiento de máquinas y equipos.

Eficacia: porcentaje de salida real sobre la salida esperada. Indica los medios y aciertos para atender las necesidades del cliente.

Medidas de eficacia: número de clientes que retornan; satisfacción del cliente, atención a las necesidades de la sociedad.

- **Calidad:** adecuación a las especificaciones o requisitos o superación de ellos.

Medidas de calidad: porcentaje de productos que cumplen los criterios de calidad, número de reclamos de clientes, número de productos que cumplen los criterios de calidad, número de reclamos de clientes, número de productos rechazados, satisfacción del cliente.

- **Innovación:** grado en que se producen nuevas ideas o se adaptan viejas ideas para crear resultados lucrativos

Medidas de innovación: número de patentes obtenidas para los nuevos productos; número de nuevos productos o servicios desarrollados, número de sugerencias de empleados implementadas, volumen de dinero economizado mediante mejoramientos continuos en los procesos de trabajo.

Productividad: relación entre las salidas y las entradas del sistema

Productividad: relación entre las salidas y las entradas del sistema

$$Productividad = \frac{Salidas}{Entradas} \times 100$$

$$Productividad\ esperada = \frac{Salida\ esperada}{Recursos\ realmente\ consumidos}$$

$$Productividad\ real = \frac{Salida\ real}{Recursos\ Realmente\ consumidos}$$

Las medidas de productividad se pueden aplicar a cada entrada o combinación de entradas, ventas, costos, etc. Utiliza relaciones sencillas, como toneladas por hombre-hora (esperadas y reales), producción por obrero-día.

- Calidad de vida en el trabajo: aspectos del ambiente físico y psicológico del trabajo que son importantes para los empleados

Medidas de calidad de vida en el trabajo: satisfacción de los empleados, índice de rotación y ausentismo de los empleados, índice de accidentes de trabajo.

Comparación del desempeño con el objetivo o el estándar

La tercera fase del control es la comparación del desempeño con el objetivo o estándar establecido previamente. La comparación puede tener en cuenta dos situaciones:

- Resultados: cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de terminar la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y acabado, al final de la línea, y presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y los errores de una operación ya terminada, una especie de certificado de defunción de algo que ya ocurrió. Es el control sobre los fines.

- **Desempeño:** cuando la comparación entre el estándar y la variable se realiza paralelamente a la operación, es decir, cuando la comparación acompaña y monitorea la ejecución de la operación. La medición se realiza simultáneamente con el proceso de la operación. Aun que se realizara al mismo tiempo y, en consecuencia, sea actual, la medición se lleva a cabo sobre una operación en proceso todavía no terminada. Corresponde a una especie de monitoreo del desempeño, sin interferir el resultado o en su consecución. Es el control sobre los medios.

El control está relacionado directamente con la verificación de medios y fines: si se utilizan los medios y si se logran los fines.

Las tres categorías de control se pueden ejemplificar

Toda actividad ocasiona algún tipo de variación. En consecuencia, es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación se puede aceptar como normal. Las variaciones que ocurren dentro de estos límites no necesitan corregirse, sino las que superan los límites de los estándares, las cuales se denominan errores, desvíos o anomalías. El control busca separar lo normal de lo excepcional, para que la corrección se concentre en las excepciones. Este aspecto recuerda mucho el principio de excepción propuesto por Taylor: el administrador se debe preocupar por lo excepcional, es decir, por lo que se aleja de los estándares. Para localizar las excepciones, el control debe disponer de técnicas que indiquen con rapidez donde se halla el problema.

La comparación del desempeño o resultado con el objetivo o estándar debe funcionar como un sensor que localiza tres posibilidades:

- **Conformidad o aceptación:** el resultado o desempeño está plenamente de acuerdo con el estándar y, en consecuencia, es aceptado
- **Región de aceptación:** el resultado o desempeño presenta ligero desvío en relación con el estándar, dentro de la tolerancia permitida y, en consecuencia, se acepta, aunque su conformidad sea total.

Características del control

El administrador debe saber que un sistema eficaz de control requiere reunir los siguientes aspectos:

- **Orientación estratégica hacia los resultados:** el control debe apoyar planes estratégicos y enfocarse en las actividades esenciales que diferencian la organización.
- **Comprensión:** el control debe apoyar el proceso de toma de decisiones presentando datos en términos comprensibles. El control debe evitar informes complicados y estadísticas engañosas.

- Orientación rápida para las excepciones: el control debe indicar los desvíos con rapidez mediante una misión panorámica del sitio en que ocurren las variaciones, y que se debe hacer para corregirlas adecuadamente
- Flexibilidad: el control debe proporcionar el juicio individual que se pueda modificar para adaptarse a nuevas circunstancias y situaciones
- Autocontrol: el control debe proporcionar confiabilidad, buena comunicación y participación de las personas involucradas
- Naturaleza positiva: el control debe hacer énfasis en el desarrollo, al cambio y el mejoramiento; debe apalancar la iniciativa de las personas y minimizar el papel de las sanciones y los castigos.
- Claridad y objetividad: el control debe ser imparcial y preciso para todos. Como propósito fundamental, se debe respetar el mejoramiento del desempeño.

Tipos de control

Cada organización requiere un sistema básico de controles para aplicar sus recursos financieros, desarrollar personas, analizar el desempeño financiero y evaluar la productividad operacional. El desafío es saber cómo utilizar tales controles y mejorarlos para aumentar gradualmente e inaccesamente el desempeño de la organización.

Controles estratégicos

Los controles estratégicos, denominados controles organizacionales, constituyen el sistema de decisiones de la cúpula que controla el desempeño y los resultados de la organización como un todo, con base en la información externa, que llega del ambiente externo, y la información interna, que asciende internamente a través de los diversos niveles organizacionales.

Existen varios tipos de controles estratégicos:

Balances e informes financieros

Tipo de control de desempeño global que permite medir el esfuerzo total de la organización, en vez de medir solo algunas partes de ella. El tipo más utilizado de control global son los balances contables y los informes financieros, que destacan aspectos como volumen de ventas, volumen de producción, volumen de gastos generales, costos, utilidades, utilización de capital, retorno sobre la inversión y otra información numérica interrelacionada que varía de una organización a otra. En general, es un control sobre el desempeño pasado y los resultados, que casi siempre permite la transposición de pronóstico de ventas y pronóstico de gastos en que se debe incurrir para lograr el balance proyectado o una especie de proyección de ganancias y pérdidas como herramienta importante para el proceso decisorio de la organización

Control de ganancias y pérdidas

La sección de ganancias y pérdidas(G&P) da una visión cinética de la posición de las ganancias o las pérdidas de la organización en determinado periodo, y permite compararlas con periodos anteriores y detectar variaciones en algunas áreas (como gastos de ventas o ganancias brutas sobre ventas) que necesitan mayor atención del administrador. Puesto que la supervivencia del negocio depende de su rentabilidad, la ganancia es un estándar importante para la medición del éxito de la organización como un todo. Cuando se aplica a una unidad específica, el control sobre G&P se basa en la premisa de que el objetivo del negocio como un todo es generar utilidades, y cada parte de la organización debe contribuir a ese objetivo. La capacidad de cada unidad organizacional para alcanzar determinada ganancia esperada será estándar adecuado para medir el desempeño y los resultados.

Análisis del retorno sobre la inversión (ROI)

Una de las técnicas de control global utilizadas para medir el éxito absoluto o relativo de la organización, o de una unidad organizacional, es la proporción de las ganancias frente a la inversión de capital. Es un enfoque desarrollado por DuPont Company como parte de su sistema de control global. El sistema utilizado por Dupont incluye varios factores en el análisis del ROI (Return on investment)

El análisis del ROI permite que la organización evalúe sus diferentes líneas de productos o unidades de negocios para verificar donde es más eficiente el capital empleado; permite identificar los productos o unidades más rentables y mejorar otros que pesan negativamente en la balanza de utilidades. Así, ofrece la posibilidad de una aplicación balanceada del capital en varios productos o unidades organizacionales para alcanzar utilidad global mayor

Controles tácticos

Los controles tácticos se realizan en el nivel intermedio y se refieren a cada una de las unidades organizacionales, sean departamentos, divisiones o equipos. En general, se orienta a mediano plazo, es decir, al ejercicio anual. Los tipos de control táctico más importantes son:

Control presupuestario

Se habla de presupuesto cuando se estudian los tipos de planes relacionados con el dinero. El presupuesto es un plan de resultados, expresados en términos numéricos. A través del presupuesto, la actividad de la organización se traduce en resultados

Artículo 123 de la constitución Mexicana de los Estados Unidos Mexicanos

Según la (*CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS*, 1917) el:

Artículo 123-A. Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

- I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas
- II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años;
- III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de quince años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas.
- IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos
- V. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos;
- VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales. El salario mínimo no podrá ser utilizado como índice, unidad, base, medida o referencia para fines ajenos a su naturaleza. Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas. Los salarios mínimos se fijarán por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

- VII. Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad
- VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento
- IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:
- a) Una Comisión Nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patronos y del Gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores;
 - b) La Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del País, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales;
 - c) La misma Comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que los justifiquen.
 - d) La Ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares;
 - e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular ante la Oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley;
 - f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.
- X. El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.
- XI. Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente un 100%

más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos.

XII. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones. Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas. Las negociaciones a que se refiere el párrafo primero de esta fracción, situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad. Además, en esos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos (sic DOF 09-01-1978) habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos. Queda prohibido en todo centro de trabajo, el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar

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

XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario.

XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas

para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso;

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

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

XVIII. Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso, con diez días de anticipación, a los tribunales laborales, de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciera actos violentos contra las personas o las propiedades, o en caso de guerra, cuando aquéllos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del Gobierno. Cuando se trate de obtener la celebración de un contrato colectivo de trabajo se deberá acreditar que se cuenta con la representación de los trabajadores.

XIX. Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa aprobación de los tribunales laborales.

XX. La resolución de las diferencias o los conflictos entre trabajadores y patronos estará a cargo de los tribunales laborales del Poder Judicial de la Federación o de las entidades federativas, cuyos integrantes serán designados atendiendo a lo dispuesto en los artículos 94, 97, 116 fracción III, y 122 Apartado A, fracción IV de esta Constitución, según corresponda, y deberán contar con capacidad y experiencia en materia laboral. Sus sentencias y resoluciones deberán observar los principios de legalidad, imparcialidad, transparencia, autonomía e independencia. Antes de acudir a los tribunales laborales, los trabajadores y patronos deberán asistir a la instancia conciliatoria correspondiente. En el orden local, la función conciliatoria estará a cargo de los Centros de Conciliación, especializados e imparciales que se instituyan en las entidades federativas. Dichos centros tendrán personalidad jurídica y patrimonio propios. Contarán con plena autonomía técnica, operativa, presupuestaria, de decisión y de gestión. Se regirán por los principios de certeza, independencia, legalidad, imparcialidad, confiabilidad, eficacia, objetividad, profesionalismo, transparencia y publicidad. Su integración y funcionamiento se determinará en las leyes locales. La ley determinará el

procedimiento que se deberá observar en la instancia conciliatoria. En todo caso, la etapa de conciliación consistirá en una sola audiencia obligatoria, con fecha y hora debidamente fijadas de manera expedita. Las subsecuentes audiencias de conciliación sólo se realizarán con el acuerdo de las partes en conflicto. La ley establecerá las reglas para que los convenios laborales adquieran condición de cosa juzgada, así como para su ejecución. En el orden federal, la función conciliatoria estará a cargo de un organismo descentralizado. Al organismo descentralizado le corresponderá, además, el registro de todos los contratos colectivos de trabajo y las organizaciones sindicales, así como todos los procesos administrativos relacionados. El organismo descentralizado a que se refiere el párrafo anterior contará con personalidad jurídica y patrimonio propios, plena autonomía técnica, operativa, presupuestaria, de decisión y de gestión. Se regirá por los principios de certeza, independencia, legalidad, imparcialidad, confiabilidad, eficacia, objetividad, profesionalismo, transparencia y publicidad. Su integración y funcionamiento se determinará en la ley de la materia. Para la designación del titular del organismo descentralizado a que se refiere el párrafo anterior, el Ejecutivo Federal someterá una terna a consideración de la Cámara de Senadores, la cual previa comparecencia de las personas propuestas realizará la designación correspondiente. La designación se hará por el voto de las dos terceras partes de los integrantes de la Cámara de Senadores presentes, dentro del improrrogable plazo de treinta días. Si la Cámara de Senadores no resolviera dentro de dicho plazo, ocupará el cargo aquél que, dentro de dicha terna, designe el Ejecutivo Federal. En caso de que la Cámara de Senadores rechace la totalidad de la terna propuesta, el Ejecutivo Federal someterá una nueva, en los términos del párrafo anterior. Si esta segunda terna fuere rechazada, ocupará el cargo la persona que dentro de dicha terna designe el Ejecutivo Federal. El nombramiento deberá recaer en una persona que tenga capacidad y experiencia en las materias de la competencia del organismo descentralizado; que no haya ocupado un cargo en algún partido político, ni haya sido candidato a ocupar un cargo público de elección popular en los tres años anteriores a la designación; y que goce de buena reputación y no haya sido condenado por delito doloso. Asimismo, deberá cumplir los requisitos que establezca la ley. Desempeñará su encargo por períodos de seis años y podrá ser reelecto por una sola ocasión. En caso de falta absoluta, el sustituto será nombrado para concluir el periodo respectivo. Sólo podrá ser removido por causa grave en los términos del Título IV de esta Constitución y no podrá tener ningún otro empleo, cargo o comisión, con excepción de aquéllos en que actúen en representación del organismo y de los no remunerados en actividades docentes, científicas, culturales o de beneficencia.

XXI. Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a cumplir con la resolución, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta

disposición no será aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo.

XXII. El patrono que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. La Ley determinará los casos en que el patrono podrá ser eximido de la obligación de cumplir el contrato, mediante el pago de una indemnización. Igualmente tendrá la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario, cuando se retire del servicio por falta de probidad del patrono o por recibir de él malos tratamientos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrono no podrá eximirse de esta responsabilidad, cuando los malos tratamientos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento (sic DOF 21-11-1962) o tolerancia de él.

XII. Bis. Los procedimientos y requisitos que establezca la ley para asegurar la libertad de negociación colectiva y los legítimos intereses de trabajadores y patronos deberán garantizar, entre otros, los siguientes principios:

- a) Representatividad de las organizaciones sindicales, y
- b) Certeza en la firma, registro y depósito de los contratos colectivos de trabajo.

Para la resolución de conflictos entre sindicatos, la solicitud de celebración de un contrato colectivo de trabajo y la elección de dirigentes, el voto de los trabajadores será personal, libre y secreto. La ley garantizará el cumplimiento de estos principios. Con base en lo anterior, para la elección de dirigentes, los estatutos sindicales podrán, de conformidad con lo dispuesto en la ley, fijar modalidades procedimentales aplicables a los respectivos procesos.

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

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

XXV. El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para éstos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquier otra institución oficial o particular. En la prestación de este servicio se tomará en cuenta la demanda de trabajo y, en igualdad de condiciones, tendrán prioridad quienes representen la única fuente de ingresos en su familia.

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

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

- a) Las que estipulen una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo.
- b) Las que fijen un salario que no sea remunerador a juicio de los tribunales laborales.
- c) Las que estipulen un plazo mayor de una semana para la percepción del jornal.
- d) Las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario, cuando no se trate de empleados en esos establecimientos
- e) Las que entrañen obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.
- f) Las que permitan retener el salario en concepto de multa.
- g) Las que constituyan renuncia hecha por el obrero de las indemnizaciones a que tenga derecho por accidente del trabajo, y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por el incumplimiento del contrato o despedírsele de la obra.
- h) Todas las demás estipulaciones que impliquen renuncia de algún derecho consagrado a favor del obrero en las leyes de protección y auxilio a los trabajadores.

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

XXIX. Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y

cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares.

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

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

a) Ramas industriales y servicios.

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

b) Empresas:

1. Aquéllas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal;
 2. Aquéllas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas; y
 3. Aquéllas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.
- c) Materiales:
1. El registro de todos los contratos colectivos de trabajo y las organizaciones sindicales, así como todos los procesos administrativos relacionados;
 2. La aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas;
 3. Contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa;
 4. Obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley, y
 5. Obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley correspondiente.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE TRABAJO

Capítulo II BIS

De la productividad, formación y capacitación de los trabajadores

Según la (*LEY FEDERAL DEL TRABAJO*, 1970) el:

Artículo-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y estos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para el cumplimiento de esto, 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 de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan. Estos deberán estar autorizados y registrados por la secretaria del trabajo y previsión social

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada

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

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad; y
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores

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

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos

Artículo 153-E. En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán comisiones mixtas de capacitación, adiestramiento y productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones y serán las encargadas de:

- I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;
- II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las

- mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;
- III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;
 - IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y
 - V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micro y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas.

Artículo 153-F. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

Artículo 153-F Bis. Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados.

Artículo 153-G. El registro de que trata el tercer párrafo del artículo 153-A se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley
En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-H. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

- I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y
- V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

Artículo 153-I. Se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios.

Al establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, concurrirán los patrones, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.

Artículo 153-J. Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto:

- I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad;
- II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo;
- III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad;
- IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad;
- V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia;
- VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia;
- VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas;

- VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene;
- IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y
- X. Las demás que se acuerden y se consideren pertinentes.

Los programas establecidos en este artículo podrán formularse respecto de varias empresas, por actividad o servicio, una o varias ramas industriales o de servicios, por entidades federativas, región o a nivel nacional.

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en conjunto con la Secretaría de Economía, convocarán a los patrones, sindicatos, trabajadores e instituciones académicas para que constituyan el Comité Nacional de Concertación y Productividad, que tendrán el carácter de órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva

El Comité Nacional de Concertación y Productividad se reunirá por lo menos cada dos meses y tendrá las facultades que enseguida se enumeran:

- I. Realizar el diagnóstico nacional e internacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad en cada sector y rama de la producción, impulsar la capacitación y el adiestramiento, así como la inversión en el equipo y la forma de organización que se requiera para aumentar la productividad, proponiendo planes por rama, y vincular los salarios a la calificación y competencias adquiridas, así como a la evolución de la productividad de la empresa en función de las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad tomando en cuenta su grado de desarrollo actual;
- II. Colaborar en la elaboración y actualización permanente del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en los estudios sobre las características de la tecnología, maquinaria y equipo en existencia y uso, así como de las competencias laborales requeridas en las actividades correspondientes a las ramas industriales o de servicios;
- III. Sugerir alternativas tecnológicas y de organización del trabajo para elevar la productividad en función de las mejores prácticas y en correspondencia con el nivel de desarrollo de las empresas;
- IV. Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad;
- V. Estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios y, en general el ingreso de los trabajadores, a los beneficios de la productividad;
- VI. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate;

- VII. Proponer a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la expedición de normas técnicas de competencia laboral y, en su caso, los procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación, respecto de aquellas actividades productivas en las que no exista una norma determinada;
- VIII. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto;
- IX. Elaborar e implementar los programas a que hace referencia el artículo anterior
- X. Participar en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo;
- XI. Emitir opinión y sugerir el destino y aplicación de recursos presupuestales orientados al incremento de la productividad; y
- XII. Emitir opinión respecto del desempeño en los procedimientos de conciliación y proponer metodologías que impulsen su eficacia y reduzcan la conflictividad laboral, con el fin de contribuir al fortalecimiento de los mecanismos alternativos;
- XIII. Realizar diagnósticos sobre el desempeño de los trámites de registro y legitimación sindical, y sugerir cursos de acción que brinden mayor certeza, transparencia y confiabilidad de las actuaciones de la autoridad registral en materia de acreditación de representatividad sindical;
- XIV. Realizar diagnósticos respecto de los procedimientos de legitimación y depósito de contratos colectivos de trabajo y su impacto en la productividad de las empresas; asimismo, emitir propuestas para promover la negociación colectiva;
- XV. Promover el diálogo social y productivo, y
- XVI. Las demás que se establezcan en esta y otras disposiciones normativas.

Las recomendaciones que emita el Comité serán tomadas en cuenta en el diseño de las políticas públicas, en el ámbito que corresponda, y serán dadas a conocer públicamente

Artículo 153-L. El Titular del Ejecutivo Federal fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de la Comisión Nacional de Concertación y Productividad, así como las relativas a su organización y funcionamiento. Sujetándose a los principios de representatividad e inclusión en su integración.

En la toma de decisiones de la Comisión Nacional de Concertación y Productividad se privilegiará el consenso

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

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

Artículo 153-N. Para su funcionamiento la Comisión Nacional de Concertación y Productividad establecerá subcomisiones sectoriales, por rama de actividad, estatales, regionales y las conducentes para cumplir con sus facultades.

Artículo 153-O. (Se deroga)

Artículo 153-P. (Se deroga)

Artículo 153-Q. A nivel de las entidades federativas se establecerán Comisiones Estatales de Concertación y Productividad. Será aplicable a las Comisiones Estatales de Concertación y Productividad, en el ámbito de las entidades federativas, lo establecido en los artículos 153-I, 153-J, 153-K, 153-L, 153-N y demás relativos.

Artículo 153-R. (Se deroga)

Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos del artículo 153-N, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el correspondiente certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de competencias o de habilidades laborales

Artículo 153-V La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

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

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

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

¿Qué es la certificación?

Es un documento que acredita la participación y finalización exitosa de un curso o programa de formación específico. Una certificación profesional es una acreditación que valida el conocimiento y las habilidades de un individuo en un campo específico, demostrando que cumple con los estándares establecidos por un organismo de certificación reconocido. Las certificaciones profesionales suelen ser otorgadas por organizaciones o asociaciones profesionales y son reconocidas a nivel nacional o internacional.

González, F. (2023, 11 abril). *Certificado de Entrenamiento vs Certificación Profesional: ¿Cuál es la Diferencia?* <https://es.linkedin.com/pulse/certificado-de-entrenamiento-vs-certificaci%C3%B3n-cu%C3%A1l-es-gonz%C3%A1lez#:~:text=Un%20certificado%20de%20entrenamiento%20es,capacitaci%C3%B3n%20interna%20a%20sus%20empleados>.

¿Qué es un centro evaluador?

Es aquella persona moral organización o institución pública o privada, acreditada por el CONOCER a propuestas de una entidad de certificación y evaluación de competencias (ECE) o de un Organismo Certificador (OC), para evaluar con fines de certificación las competencias de las personas

Organismos que participan en la certificación de capacitación tanto nacionales e internacionales

Organismos nacionales

CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales).

Es una institución del Estado mexicano, sectorizada a la Secretaría de Educación Pública (SEP), que coordina y promueve el Sistema Nacional de Competencias (SNC) para que México cuente con empresarios, trabajadores, docentes, estudiantes y servidores públicos más competentes.

Fomenta la integración de Comités de Gestión por Competencias con líderes de los ámbitos empresarial, laboral, educativo, social y de gobierno para asegurar un alto nivel de interlocución y un diálogo permanente para que coordinadamente trabajadores y empleadores desarrollen Estándares de Competencia, mismos que pueden ser consultados en nuestro Registro Nacional de Estándares de Competencia (RENEC).

La estrategia del CONOCER incluye un modelo de evaluación y certificación de competencias; por ello, cuenta con una Red de Prestadores de Servicios conformada por cámaras empresariales, gremios sindicales, asociaciones de empresas, instituciones educativas públicas y privadas; institutos de capacitación para el trabajo, dependencias de los gobiernos federal, estatal y municipal.

El CONOCER impulsa al SNC para que las personas certifiquen sus competencias laborales mediante un proceso de evaluación, donde deberán demostrar con sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes individuales que son competentes en esa función. Tus certificaciones podrán ser verificadas en el Registro Nacional de Personas con Competencias Certificadas (RENAP).

Cabe destacar que este certificado está avalado por la Secretaría de Educación Pública a nivel nacional.

CONOCER. (s. f.-b). [conocer.gob.mx. https://conocer.gob.mx/como-certifico-mis-competencias/](https://conocer.gob.mx/como-certifico-mis-competencias/)

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del presidente de la República. La STPS realiza sus actividades en forma programada, conforme a los objetivos nacionales, estrategias, prioridades y programas contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo, el programa sectorial respectivo y a las políticas que para el despacho de los asuntos establezca el presidente de la

República, en coordinación, en su caso, con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. De conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social, los tres ejes rectores que dictan el actuar de esta Secretaría son: la promoción de inversiones en una economía cada vez más competitiva que genere empleos y que fomente relaciones laborales basadas en la productividad; la conciliación de intereses entre los factores de la producción para lograr la paz laboral, y la legalidad para hacer valer la ley, sobre todo tratándose de previsión social, de inclusión laboral y de equidad de género. Lo cual está plasmado en el artículo 123 constitucional.

Del Trabajo y Previsión Social, S. (s. f.-a). *¿Sabes qué es la Organización Internacional del Trabajo?* gob.mx. <https://www.gob.mx/stps/articulos/sabes-que-es-la-organizacion-internacional-del-trabajo>

Sistema nacional del empleo

El SNE es una institución pública de la STPS que atiende de manera gratuita y personalizada, los problemas de desempleo y subempleo en el país. Su misión consiste en ofrecer servicios de información, vinculación y orientación, así como proveer apoyos de tipo económico, de capacitación y de movilidad laboral.

Del Trabajo y Previsión Social, S. (s. f.-b). *Servicio Nacional de Empleo*. gob.mx. <https://www.gob.mx/stps/articulos/servicio-nacional-de-empleo#:~:text=El%20SNE%20es%20una%20instituci%C3%B3n,capacitaci%C3%B3n%20y%20de%20movilidad%20laboral>.

SEP (Secretaría de Educación Pública)

La SEP comenzó siendo un proyecto con enfoque educativo que demandaba una reforma constitucional, pero en el transcurso de su creación, el rector de la Universidad Nacional, José Vasconcelos Calderón fue una de las figuras que mostró un firme apoyo en otorgar a la educación un carácter federal.

La Secretaría de Educación Pública, es la entidad gubernamental que se encarga del diseño, control, acreditación e implementación de los programas académicos del país. De manera resumida, podemos decir que esas son las responsabilidades destacadas de dicha dependencia.

No obstante, la SEP también tiene otras actividades como la promoción de la educación en todo el territorio mexicano aplicando las mismas condiciones y objetivos en cada estado para el progreso homogéneo de la nación. Organiza y desarrolla la educación artística en escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas para la enseñanza y difusión de las artes.

Entidades y organismos a cargo de la SEP

La SEP no podría llevar a cabo su larga lista de funciones sin el apoyo de otras entidades y organismos que, en conjunto trabajan para ofrecer una educación de

calidad a los millones de estudiantes mexicanos. Aquí presentamos algunas unidades:

- Radio Educación
- Cineteca Nacional
- Colegio de Bachilleres
- Instituto Politécnico Nacional
- Fondo de Cultura Económica
- Edusat (Televisión Educativa)
- Universidad Pedagógica Nacional
- Universidad Autónoma Metropolitana
- Instituto Nacional del Derecho de Autor
- Instituto Nacional de Lenguas Indígenas
- Canal Once (Instituto Politécnico Nacional)
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología
- Instituto Nacional de Antropología e Historia
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
- Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura
- Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte
- Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos
- Instituto Nacional para la Educación de los Adultos
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
- Centro de Capacitación Cinematográfica de México, A.C.

Alexisr. (2021, 12 julio). *¿Qué es la SEP?* Blog Bayport. <https://blog.bayport.mx/que-es-la-sep/>

Es un organismo privado, incluyente, multisectorial, independiente y sin fines de lucro. El objetivo principal de este organismo es fortalecer a las organizaciones de la rama industrial, comercial y de servicios de todos los sectores, que están interesadas en contar con niveles de competitividad nacional, regional e internacional. Y para ello, ofrecen servicios especializados en normalización, verificación, evaluación de la conformidad y certificación.

Este organismo estandariza, capacita y evalúa la conformidad con el apoyo de tecnología, desarrollando así es talento bajo un enfoque de mejora continua, de estándares de competencia tanto nacionales como internacionales.

Carlos.gomez@leaper360.com. (2024d, mayo 2). *Conocenos - Instituto Mexicano de Estandarización y Evaluación de la Conformidad*. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. <https://imeec.org.mx/conocenos/>

Organismos internacionales

ISO (International Organization for Standardization)

Aunque no es un de certificación en sí, ISO establece estándares internacionales en diversas áreas, incluidas competencias laborales y de formación, a través de dos normas como la ISO 29993 (servicios de aprendizaje no formales) y la ISO 21001 (organizaciones educativas), cabe destacar que la ISO es una organización independiente y no gubernamental.

ISO - *International Organization for Standardization*. (2025, 22 enero). ISO. <https://www.iso.org/home.html>

OIT (Organización Internacional del Trabajo)

La OIT tiene como objetivo promover los derechos, fomentar oportunidades de trabajo digno, mejorar la protección social y abordar temas relacionados con el trabajo como la certificación y el reconocimiento de competencias en el ámbito laboral a nivel global.

Esta organización trabaja con 187 estados miembros a fin de establecer normas de trabajo y estándares de capacitación.

Del Trabajo y Previsión Social, S. (s. f.-b). *¿Sabes qué es la Organización Internacional del Trabajo?* gob.mx. <https://www.gob.mx/stps/articulos/sabes-que-es-la-organizacion-internacional-del-trabajo>

ANSI (American National Standards Institute)

ANSI acredita programas de certificación, incluyendo la capacitación profesional, para garantizar el uso eficaz para aumentar la eficacia y la apertura de nuevos mercados al dar confianza a los consumidores y también a la reducción de costos. Además de que ANSI es el líder estadounidense en fomentar ese potencial beneficio en todos los sectores y de los consumidores del todo el mundo.

ANSI *Introduction*. (s. f.). American National Standards Institute - ANSI. [https://www.ansi.org/about/introduction](https://www ansi.org/about/introduction)

CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development)

Con una sede en el Reino Unido, CIPD es un organismo profesional de recursos humanos y desarrollo personal ayudando así a las organizaciones a prosperar centrándose en su gente, es decir, en el R.H. de las empresas, con ayuda de

programas de capacitación en competencias laborales de acuerdo con la experiencia y el talento de la comunidad profesional.

"Las personas son el centro de todo. Si queremos que nuestras organizaciones rindan al máximo, tenemos que cuidar de ellas".

Peter Cheese, director ejecutivo

CIPD | CIPD Values: Our Purpose and Impact. (s. f.-b).

CIPD. <https://www.cipd.org/en/about/purpose-impact/#what>

ATD (Association for Talent Development)

La ATD es una organización internacional que ayuda a aprender nuevas habilidades o desarrollar la experiencia que ya se tiene, además este organismo contribuye al desarrollo profesional de los empleados en las organizaciones de todo el mundo a través de la investigación y las tendencias de la industria y el contenido adecuado para profesionales.

Association For Talent Development. (2023, 16 octubre). *ATD Home*. <https://www.td.org/>

CAPITULO III

DESARROLLO

Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.

Dentro de la descripción de actividades, se realizó un plan estratégico para la implementación del programa de capacitación y certificación

1. PLANEACIÓN

Plan estratégico: Definición de los objetivos

Realizar un programa completo para poder aplicarlo de manera general a cada uno de los estándares para que las personas puedan estar preparados y poder obtener su certificación, por otro lado, estos estándares se ofrecerán a personas, empresas u organismos que lo requieran en áreas específicas, para esto se realizó una conferencia con el título de “TRANSFORMA TU VIDA Y ALCANZA TU MAXIMO POTENCIAL” (Hipnosis el poder de la mente), en Amoxoc Puebla para el conocimiento de estos mismo, para proponer las diferentes certificaciones con las que se cuentan.

Cuales la situación actual

Actualmente el centro evaluador este aliado con el Instituto Genius de México el cual ofrece distintos estándares de competencia, los cuales solo están puestos para dar la certificación, pero a un no cuenta con sus cursos en línea y tampoco presenciales es por esto por lo que se va a desarrollar este programa hibrido de capacitación.

Cuáles son las premisas acerca del futuro:

La principal premisa del futuro es el nearshoring ya que de esto se derivan competencias laborales y profesionales para buscar movilidad social, es decir, desarrollo económico dentro del país logrando así alternativas de distintas oportunidades, gracias a las certificaciones de acuerdo con las necesidades de cada una de las personas, empresas u organismos.

Cuáles son las alternativas de acción:

- Personalizar programa de acuerdo con las necesidades de cada sector o perfil profesional
- Certificación por etapas básico intermedio y avanzado
- Conferencias y foros de inducción y seguimiento

Cuál es la mejor alternativa:

Conferencias y foros de inducción y seguimiento

Es la mejor alternativa por que fomenta la comprensión y el compromiso, es decir, que los participantes que asisten a las conferencias o foros les ayude a entender las expectativas de las certificaciones, permitiendo que se sientan comprometidos y motivados para promover el intercambio de ideas y prácticas y así como ampliar su perspectiva y enriquecer su aprendizaje a través de una actualización continua permitiendo integrar temas en tendencia de acuerdo en áreas que están en constante cambio, lo cual estas actividades promueven que los participantes tengan oportunidad de conectar con otros profesionales en su desarrollo profesional.

Implemente el plan elegido y evalúe los resultados

a) Conferencia

- Planificación temática
- Invitación de expertos
- Uso de tecnología
- Grabación y materiales

b) Foros

- Presentación del programa
- Dinámicas de integración
- Explicación de recursos y herramientas
- Entrega de un manual de programa

Hay que asegurar que los participantes adquieran los conocimientos y obtengan las habilidades suficientes para poder realizar sus responsabilidades de manera adecuada para cumplir con los lineamientos de los estándares establecidos. Así mismo como impulsar el aprendizaje y la capacitación continua de los empleados y colaboradores que desarrollen una ventaja competitiva como el promover la implementación de mejoras continuas.

Políticas

- Todos los trabajadores podrán participar en la capacitación que se harán dentro del programa.
- Si el trabajador se niega a recibir capacitación deberá comprobar mediante un examen sus conocimientos adquiridos para comprobarlos.

- Se permitirá que el trabajador se capacite en otro sector fuera del horario de trabajo.
- Operar bajo los lineamientos de la SEP y el CONOCER.
- Promocionar los estándares en cada uno de los eventos presenciales.
- La capacitación será ejecutada por profesionistas que estén certificados en el estándar de competencia requerido.
- Evaluar con fines de certificación en los estándares inscritos en el Renec.
- El capacitador tiene que estar certificado por lo menos en dos estándares al año.

Procedimientos

Simbología

 inicio	 operacion	 inspección	 Origen
--	---	--	--

1					Identificar estándares aplicables	
2					Diseñar el programa (Cronograma), en función de las necesidades específicas	
3					Asignar roles y recursos	
4					Planear conferencias	
5					Inducción al programa procadist	
6					Implementación de conferencias y recursos.	
7					Supervisión de aprendizaje autónomo	
8					Aplicación de evaluaciones prácticas	
9					Análisis de los resultados	
10					Retroalimentación a participantes	
11					Ajustes y mejora continua	
12					Certificar sus competencias adquiridas	

13					Realizar una revisión y mejora del programa	
----	---	---	---	---	---	--

Tabla 1. Diagrama de procesos.

Presupuestos

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
PLANEACION Y ADMINISTRACIÓN			
Diseño del proceso de evaluación	1	\$3,000	\$3,000
Gestión administrativa	1	\$2,500	\$2,500
Promoción y convocatoria	1	\$1,500	\$1,500
SUBTOTAL PLANEACION Y ADMNISTRACION			\$7,000
MATAERIALES Y RECURSO			
Manuales y guías para participantes	30	\$50	\$1,00
Material de evaluación	1	\$500	\$500
Certificados impresos	30	\$30	\$900
SUBTOTAL MATERIALES Y RECURSOS			\$2,100
HONORARIOS PERSONAL			
Capacitador/ evaluador	1	\$12,000	\$12,000
Asistente logística y soporte	1	\$7,000	\$7,000
SUBTOTAL HONORARIOS DEL PERSONAL			\$20,000
INFRAESTRUCTURA Y LOGISTICA			
Renta de sala de capacitación	1	\$5,000	\$5,000
Equipos de cómputo y sonido	1	\$2,000	\$2,000
Consumibles	1	\$500	\$500
Servicios básicos	1	\$1,000	\$1,000
SUBTOTAL INFRAESTRUCTURA Y LOGISTICA			\$8,500
OTROS GASTOS			
Coffe break para participantes	30	\$100	\$3,000
Viáticos del capacitador/ evaluador	1	\$1,000	\$1,000

SUBTOTAL DE OTROS GASTOS			\$4,000
TOTAL DE PRESUPUESTO			\$41,600

Tabla 2. Presupuesto de certificaciones

Precio unitario por certificación:

$$\text{Precio unitario} = \frac{\text{total de presupuesto}}{\text{número de participantes}} = \frac{41600}{30} = 1386.66$$

Utilidad

Presupuesto total \$41600

Porcentaje de utilidad: 30%

Margen de utilidad

$$\text{Utilidad} = \text{presupuesto total} \times \frac{\text{porcentaje de utilidad}}{100}$$

$$\text{Utilidad} = 41600 \times \frac{30}{100} = 12480$$

Precio final con ganancia

$$\text{Precio final} = \text{presupuesto total} + \text{utilidad}$$

$$\text{Precio final} = 41600 + 12480 = 54080$$

Precio unitario final

$$PUF = \frac{\text{precio final}}{\text{número de participantes}}$$

$$PUF = \frac{54080}{30} = \mathbf{1802.66}$$

Programas (cronograma)

Actividades		1 día	2 día	3 día	4 día	5 día	6 día	7 día	8 día	9 día	10 día	11 día	12 día	13 día	14 día	15 día
PLANEACIÓN																
Identificación de estándares aplicables	P															
	R															
Diseño del material y cronograma	P															
	R															
Asignación de roles y recursos	P															
	R															
DESARROLLO																
Preparación de clases virtuales y recursos (procadist)	P															
	R															
Coordinación con centros evaluadores	P															
	R															
EJECUCIÓN																
Implementación de conferencias	P															
	R															
Supervisión del aprendizaje	P															
	R															
Aplicación de evaluaciones prácticas	P															
	R															
EVALUACIÓN																
Análisis de resultados	P															
	R															
Retroalimentación a participantes	P															
	R															
Ajustes y mejora continua	P															
	R															

Tabla 3. Cronograma de actividades

2.DESARROLLO

Para empezar a poner en marcha lo planeado se realizó lo siguiente:

Documento de información general

Objetivo del programa

Proporcionar una capacitación flexible y accesible que integre tanto la teoría como la práctica profesional, utilizando los tipos de métodos de aprendizaje en línea y presencial de acuerdo con las diferentes fichas técnicas de los estándares de competencia, buscando así que los participantes adquieran las competencias necesarias para su desarrollo profesional y mejorar su movilidad social.

Metodología del programa

Este programa se desarrollará bajo un modelo híbrido que combina:

- Módulos digitales: realización de clases virtuales y foros en línea en tiempo real y también grabadas en distintas plataformas y herramientas en línea.
- Módulos presenciales: realización de las prácticas y aclaración de dudas, además de la explicación de cómo serán evaluados los participantes.

Componentes del programa

- Materiales pregrabados y clases en vivo
- Practicas presenciales
- Evaluación virtual y presencial

Plan de estudios

El plan de estudios se organiza en módulos básicos, intermedios y avanzados con una combinación de teoría y práctica lo que nos permite adaptar este programa a cualquier estándar de competencia, de acuerdo con la duración e intensidad de cada uno de estos.

Herramientas y plataformas de aprendizaje

- Herramientas
 - a) Aula virtual
 - b) Practicas
 - c) Sistema de evaluación en línea
 - d) Foros
- Plataformas de aprendizaje
 - a) Teams
 - b) Hotmart
 - c) Zoom
 - d) Classroom

Evaluación y certificación

La evaluación se llevará acabo de la siguiente forma:

- Evaluación de evidencias de acuerdo con la ficha técnica del estándar de competencia
- Evaluación practica
- Evaluación teórica
- Certificación

Beneficios del programa híbrido

- Flexibilidad
- Accesibilidad
- Adaptación a estilos de aprendizaje

A través del sistema nacional de empleo con el PROCADIST (programa de capacitación a distancia para trabajadores) para ayudar al aprendizaje autónomo ya

que este está disponible, y puede ser un aliado clave para el programa híbrido de capacitación y certificación en el centro evaluador de competencias, ya que está diseñado para ofrecer formación flexible y accesible, alineada con estándares de competencias laborales de México.

3.DIRECCIÓN

Comunicación

La comunicación es clave para la coordinación de actividades, el establecimiento de objetivos y garantizar que los participantes comprendan tanto los requisitos como los beneficios de este programa. Al utilizar el proceso el proceso de comunicación y sus elementos para diseñar un flujo efectivo.

Proceso de comunicación aplicado al programa

Emisor: en este caso, el equipo coordinador del programa, incluidos los capacitadores y evaluadores.

Mensaje: la información que se transmitir, como instrucciones para el acceso a la plataforma en línea, fechas de secciones presenciales, evaluaciones y políticas del programa.

Canales:

- **Online:** correo electrónico, plataforma (PROCADIST, Moodle), WhatsApp, o notificaciones en la aplicación
- **Presencial:** reuniones cara a cara, manuales impresos o pizarras en las instalaciones.

Receptor: los participantes del programa y el personal involucrado en la ejecución.

Codificación: adaptar el mensaje al público objetivo usando lenguaje claro y directo. Por ejemplo, enviar instrucciones simples y visuales para el acceso al sistema en línea.

Decodificación: asegurarse de que los participantes entiendan correctamente el mensaje. Esto puede incluir confirmaciones de recepción y espacio para preguntas.

Retroalimentación: recoger preguntas o comentarios de los participantes y ajustarse según sus necesidades. Por ejemplo, los foros en línea para la resolución de dudas.

Liderazgo Blake y Mouton

Robert Blake y Jane Mouton desarrollaron su cuadrícula manigera a principios de los 1960s. Ellos describen dos dimensiones:

- **Preocupación por gente:** indica el grado al cual el líder considera que los miembros del equipo necesiten desarrollo personal y de intereses
- **Preocupación por producción:** indica el grado al cual el líder enfatiza objetivos, eficiencia, organización y productividad.

Dentro de estas dimensiones, ellos identifican cinco estilos manageriales:



Ilustración 19. Maya gerencial (managerial grid)

El programa está en la cuadrante mitad de camino (5.5) este nos dice que puede parecer una situación de compromiso útil entre la gente y la producción, a menudo significa que el gerente está feliz con el rendimiento promedio y que las necesidades de la gente o de producción no se cumplan completamente.

Dentro del programa las actividades en este caso como el personal están en una adecuada situación de la producción y el personal capacitador, en el programa híbrido es crucial para guiar a los participantes y al personal capacitador hacia el logro de los objetivos. Según Chiavenato

1. **Liderazgo centrado en la tarea o producción:** se realizan los siguientes puntos para hacer verificación de que las tareas se realizaron de la manera correcta:
 - Los materiales de capacitación están diseñados y entregados a tiempo
 - Las sesiones de capacitación se desarrollan conforme al cronograma antes realizado

- Todos los evaluadores cuentan con las herramientas necesarias para medir el desempeño de los participantes

Esto implica un monitoreo constante del progreso y una comunicación efectiva para resolver obstáculos que puedan surgir. Además, se debe evaluar constantemente los resultados, proporcionando retroalimentación a los capacitadores asegurando una mejora continua de futuros programas

2. **Liderazgo centrado en las personas:** es especial en el éxito de un programa de certificación y capacitación, fomentamos la colaboración, el compromiso y el desarrollo integral de todos los involucrados. Se utilizaron dos diferentes teorías para poder evaluar a los capacitadores:

- **Teoría de rasgos de personalidad:** tiene confianza en sí mismo: inspira a los participantes a comprometerse con el programa, es empático ya que ayuda a identificar y entender las necesidades de los participantes, tiene una adaptabilidad gestionando los cambios entre las modalidades presencial y en línea.
- **Teoría de los estilos de liderazgo:** el capacitador es autocrático, permite la participación de las personas que estarán dentro de la capacitación se le conoce como ser democrático

Para este tipo de liderazgo como lo mencionan las teorías anteriores implica empatía y flexibilidad, ajustando actividades o plazos según las necesidades del grupo. El líder centrado en las personas se debió de asegurar de que:

- Los participantes se sientan valorados y escuchados durante el proceso, adaptando el contenido a sus necesidades específicas
- Los capacitadores tengan un apoyo continuo, como capacitación adicional o recursos, para desempeñar sus roles de manera efectiva
- Se celebren los logros individuales y colectivos, como la superación de módulos o la obtención de la certificación, generado motivación y reconocimiento

El priorizar las relaciones del personal, no solo mejora la experiencia del programa, sino que también fortalece la confianza y el compromiso de todos los involucrados, y así tuvimos como un resultado en un aprendizaje más significativo y en un impacto positivo tanto para los participantes como para la organización.

Blake y Mouton - Praxis Framework.
(s. f.). <https://www.praxisframework.org/es/library/blake-and-mouton>

Motivación

Para mantener a los capacitadores y a los participantes comprometidos en el programa híbrido, se consideran algunas teorías de motivación:

Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow)

Al asegurar que se cubran estas necesidades básicas antes de buscar la autorregulación:

Fisiológicas: garantiza accesibilidad a plataformas a los participantes y capacitadores en un entorno cómodo en las sesiones presenciales.

Seguridad: asegura estabilidad y accesibilidad en los horarios y protocolos claros.

Pertenencia: crea espacios de interacción como foros y dinámicas grupales, para su mejor convivencia.

Reconocimiento: otorga constancias o reconocimientos intermedios para motivar el avance y objetivo de certificarse.

Autorrealización: destaca el impacto de la certificación en su carrera profesional y su satisfacción personal.

Teoría de los factores (Herzberg)

Factores de higiene: asegurar que el ambiente físico y visual sea cómodo y funcional.

Factores motivadores: reconocer el esfuerzo con insignias, y una retroalimentación positiva.

Teoría ERC (Existencia, Relación, Crecimiento)

Existencia: Ofrece recursos para satisfacer las necesidades básicas para poder llevar a cabo el programa.

Relación: promueve interacción en equipo

Crecimiento: proporciona retos crecientes, como proyectos prácticos para fortalecer la creatividad, habilidades y destrezas todos los involucrados.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.CONTROL

Lo último que se realizó fue un control de los resultados que se presentaron durante la aplicación y fueron los siguientes:

Resultados

Se realizaron dos carteles para llamar más la atención a las personas, ya que como sabemos la publicidad es una herramienta estratégica clave para promover en nuestro caso el programa de certificación y capacitación con el propósito principal de dar a conocer el evento, captar la atención de la audiencia objetivo y generar interés y participación.



*Ilustración 1. Imagen promocional
"El poder de la mente"*

Resultado de la publicidad que se aplicó para promocionar la conferencia que se realizó, con el ponente Honorio Castillo dando los datos del lugar, nombre de la conferencia, y el número de contacto para la confirmación de su asistencia

La publicidad fue realizada por profesionales programadores que se encargaron de hacerla de forma que quedaron llamativas para su publicación.



Ilustración 2 Imagen promocional "Hipnosis"

Para hacer llegar esta publicidad a el mercado al que nos dirigimos se utilizaron es:

1. **Instagram:** Dentro de esta red social se compartieron desde videos y frases motivacionales para poder llamar la atención de quienes querían tener una certificación y quisieran participar en la conferencia

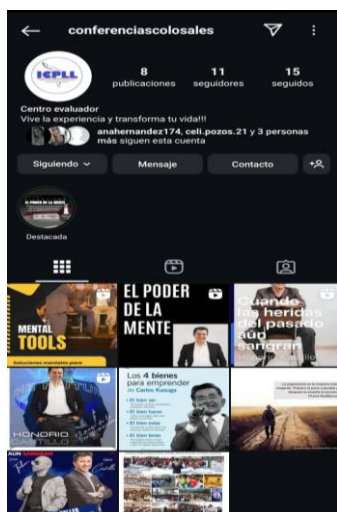


Ilustración 3. Red Social de Instagram

2. **TikTok:** red más juvenil, pero una de las redes que hace llegar un poco más rápido la información hoy en día. Dentro de esta solo se subieron algunos videos realizados dando a conocer quién era el ponente de la conferencia y en otro video dando a conocer los datos generales para ir.

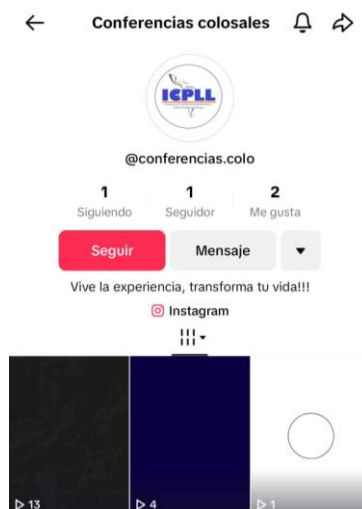


Ilustración 4. Red Social Tik Tok

Facebook: La última pero no menos importante que actualmente es una de las más reconocidas, pero es muy practica para dar a conocer información relevante. En este caso se hizo una página oficial que no solo se promociona la conferencia realizada, sino que también se utilizara para futuras



Ilustración 5. Red Social Facebook

Por otro lado, aquí se muestra evidencia de la conferencia realizada dentro de las instalaciones del centro de rehabilitación, beneficios y aplicaciones de esta práctica

en diversos campos, como la terapia y el desarrollo personal. El ponente compartió sus conocimientos, así como sus experiencias sobre la hipnosis para la transformación y el bienestar de las personas.



Ilustración 6 Imagen de la conferencia Matriz Joven Medizábal A.C. Centro de Rehabilitación

Al término de la conferencia, se invitó a adquirir certificaciones para quienes desearan profundizar el conocimiento, practica, habilidades, etc., profesionalmente en diversos estándares. Fueron promovidas como una forma de validar el conocimiento adquirirlo de igual manera en la conferencia.



Ilustración 7. Imagen de la Conferencia donde se estaba realizando la Hipnosis

Se agrego un cuestionario (ver ANEXO 1) el cual se aplicó a todos los presentes de la conferencia el día 22 de noviembre del 2024 el cual nos arrojó el siguiente resultado.

Los principales mercados de la aplicación de este programa hibrido son aquellos grupos de personas y organizaciones que buscan mejorar su perfil profesional y laboral mediante certificaciones y formación especializada.

Profesionales: personas que ya están empleadas, pero desean mejorar sus habilidades y competencias para avanzar en su carrera o cambiar de sector.

Estudiantes y recién egresados: aquellos que están a punto de ingresar al mercado laboral o que recientemente se han graduado de universidades o institutos técnicos.

Empresas: organizaciones que buscan capacitar y certificar a sus empleados para mejorar su rendimiento y eficiencia.

Instituciones educativas: universidades, centros de formación técnica y otros institutos que quieran ofrecer programas adicionales de certificación para sus estudiantes.

Gobierno y organismos públicos: instituciones gubernamentales que buscan mejorar las competencias de la fuerza laboral en sus regiones a través de programas de certificación y capacitación.

Migrantes o personas en proceso y reintegración laboral: personas que han emigrado o que están en proceso de reintegrarse al mercado laboral y necesitan certificar sus competencias en un nuevo país o industria.

Evaluación de desempeño

Criterios	Descripción	Puntos Máximos	Puntos obtenidos
Contenido		30 puntos	
Relevancia del tema	La información presentada esta alineada con el tema asignado y es útil para los objetivos del programa.	10	10
Claridad	Los conceptos se explican de manera clara y precisa, sin errores conceptuales.	10	10
Evidencias y ejemplos	Incluye datos, ejemplos o referencias que respaldan los argumentos.	10	8
Estructura		20 puntos	

Organización	La conferencia sigue una estructura lógica (introducción, desarrollo y conclusión).	10	9
Manejo de tiempo	Respeta el tiempo asignado para cada parte de la conferencia (sin apresurarse ni excederse).	10	10
Comunicación		20 puntos	
Claridad verbal	Habla de manera fluida, con tono adecuado y sin muletillas excesivas.	10	10
Lenguaje técnico	Utilizar términos adecuados al nivel de los participantes y al contexto del programa.	10	7
Manejo del público		20 puntos	
Interacción	Responde preguntas con seguridad y maneja comentarios del público de manera respetuosa y efectiva.	10	10
Adaptabilidad	Muestra flexibilidad ante imprevistos (preguntas difíciles, problemas técnicos, etc.).	10	10
Uso de recursos		10 puntos	
Calidades visuales	Los recursos (diapositivas, videos, gráficos) son claros,	5	3

	atractivos y relevantes.		
Apoyo al mensaje	Los recursos refuerzan los puntos clave de la conferencia, sin distracciones innecesarias.	5	3
Total		100 puntos	90 puntos

Tabla 8.. Evaluación de desempeño

Áreas de mejora

1. Evidencias y ejemplos (Puntos obtenido: 8/10):

Mejora: aumentar la inclusión de ejemplos prácticos, datos actualizados y referencias que respalden de manera más robusta los argumentos presentados. Esto fortalecerá la credibilidad del contenido y proporcionará más claridad a los participantes

2. Lenguaje técnico (puntos obtenidos: 7/10):

Mejora: asegurarse de que el nivel técnico utilizado sea adecuado para los participantes, evitando términos demasiado complejos o, si es necesario, ofreciendo explicaciones sencillas y accesibles para quienes puedan no estar familiarizados con la terminología avanzada

3. Calidades visuales (Puntos obtenidos: 3/5):

Mejora: mejorar la claridad y atractivo de los recursos visuales (diapositivas, videos, gráficos). Asegúrate de que estos sean profesionales, bien diseñados y que resalten los puntos clave sin sobrecargar de información o distracciones innecesarias

4. Apoyo al mensaje (Puntos obtenidos: 3/5)

Mejora: asegurarse de los recursos visuales no solo sean atractivos, sino también refuercen eficazmente los puntos clave de la conferencia. Esto implica utilizar recurso de manera estratégica para apoyar el contenido hablado y facilitar la comprensión

FACTORES CRITICOS DE EXITO (áreas destacadas):

1. Relevancia del tema: (Puntos obtenidos: 10/10):

Éxito: el contenido está bien alineado con el tema asignado y es pertinente para los objetivos del programa. Continuar asegurando que el contenido sea siempre relevante y actualizado.

2. Claridad (Puntos obtenidos: 10/10)

Éxito: La presentación es clara y precisa. Mantener este nivel de claridad para garantizar que todos los conceptos sean comprendidos por los participantes.

3. Manejo del tiempo (Puntos obtenidos: 10/10):

Éxito: El conferencista respeta bien el tiempo asignado. Esto es crucial para mantener la atención del público y respetar su agenda. Es importante seguir manteniendo este nivel de puntualidad

4. Claridad verbal (Puntos obtenidos: 10/10)

Éxito: La fluidez y el tono adecuado en la presentación ayudan a mantener el interés de los participantes. Este aspecto es clave para asegurar una comunicación efectiva.

5. Interacción (Puntos obtenidos: 10/10):

Éxito: el conferencista maneja bien la interacción con el público, respondiendo preguntas con confianza y manteniendo una comunicación respetuosa. Esta habilidad es fundamental para crear un ambiente de aprendizaje participativo

6. Adaptabilidad (Puntos obtenidos: 10/10):

Éxito: el conferencista muestra flexibilidad al manejar imprevistos. Lo cual es crucial en cualquier conferencia. Continuar mejorando en este aspecto fortalecerá aún más la experiencia

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN PARA LAS ÁREAS DE MEJORA

El programa híbrido de capacitación y certificación a constituido un avance importante para mejorar la formación de cada uno de los participantes dentro del programa tomando en consideración aspectos como la flexibilidad del aprendizaje en línea con los beneficios de la instrucción presencial. A lo largo de su ejecución e implementación se han obtenido aspectos positivos, como el acceso a recursos formativos la oportunidad de un aprendizaje autónomo en interacciones presenciales para poder fortalecer las habilidades prácticas.

Sin embargo, se han identificado varias áreas de mejora en las cuales se puede utilizar la experiencia obtenida y los resultados del programa destacando, las necesidades previas que requiere el programa dentro de la parte virtual y presencial asegurando la coherencia de sus contenidos.

Otro aspecto para recalcar es el seguimiento y la evaluación del progreso que lleva cada uno de los participantes en cada de sus estándares el cual permitirá detectar dificultades a tiempo y realizar una retroalimentación más precisa.

En resumen, para lograr una conferencia aún más efectiva y de mayor impacto, se debe poner énfasis en mejorar las áreas de recursos visuales, el apoyo que estos proporcionan al mensaje y el uso adecuado del lenguaje técnico. Las áreas de contenido, manejo del tiempo y comunicación verbal ya son puntos fuertes, por lo que se deben seguir siendo priorizadas en futuras capacitaciones. Por lo tanto, la implementación de estas mejoras garantizara un mayor impacto en la formación desarrollando su preparación y desempeño en el ámbito profesional

RECOMENDACIONES PARA LAS AREAS DE MEJORA

Para mejorar la efectividad del programa híbrido de capacitación y certificación es fundamental optimizar la integración entre las dos modalidades (presencial y virtual), asegurando un desarrollo conciso y coherente de manera en la cual se obtengan resultados eficientes. También se recomienda personalizar cada uno de los

contenidos según el nivel y estilo de aprendizaje de los participantes que conformen dentro de la formación permitiendo adaptar y fortalecer el seguimiento mediante a sus necesidades. Además de fomentar la retroalimentación a través de sistemas de monitoreo en tiempo real y tutorías personalizadas para una mejor estructura asegurando claridad aprendizaje efectivo.

Por otro lado, se recomienda mejorar el proceso de certificación, garantizando valuaciones y alianzas con instituciones reconocidas que quieran participar dentro de nuestro programa. Así mismo, generar una gestión eficiente sobre instructores en la enseñanza híbrida y realización de pruebas piloto.

Finalmente es fundamental implementar un sistema de seguimiento y evaluación post-capacitación para medir el impacto que tiene el programa y de esta forma aplicar las mejoras continuas requeridas por este mismo.

CAPITULO VI

COMPETENCIAS DESARROLLADAS

Competencias desarrolladas y aplicadas

Durante mi participación en este proyecto, he desarrollado importantes competencias técnicas entre ellas he aprendido a utilizar herramientas tecnológicas como plataformas de aprendizaje y aplicaciones digitales que facilitan el estudio a distancia. Además, he mejorado mis habilidades para organizar información, analizar resultados de evaluaciones y participar en procesos de certificación, asegurando siempre el cumplimiento de los estándares de competencia requeridos.

En cuanto a las competencias blandas, este proyecto me permitió fortalecer mi capacidad de comunicación efectiva, tanto para expresar mis ideas de forma clara como para colaborar con instructores y compañeros. También he trabajado mucho el liderazgo, asumiendo roles activos dentro de tareas grupales y tomando la iniciativa cuando es necesario. Me siento más preparado para adaptarme a cambios y resolver problemas de una manera más rápida y eficiente.

Finalmente, en el ámbito de las competencias institucionales, he aprendido a actuar con ética profesional y responsabilidad, valorando la importancia de la calidad en cada actividad que realizo. También he desarrollado una mentalidad orientada al logro, esforzándome por alcanzar metas personales y colectivas. Este enfoque combinado con una actitud abierta a la innovación esto me ayudado a mejorar continuamente durante todo el proceso.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍAS

Chiavenato, I. (2002). *ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Bogotá, Colombia.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. (1917). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. (1970). https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf

SITIOS WEB

Alexisr. (2021, 12 julio). *¿Qué es la SEP?* Blog Bayport. <https://blog.bayport.mx/que-es-la-sep/>

ANSI Introduction. (s. f.). American National Standards Institute - ANSI. <https://www.ansi.org/about/introduction>

Association For Talent Development. (2023, 16 octubre). *ATD Home*. <https://www.td.org/>

Blake y Mouton - Praxis Framework. (s. f.). <https://www.praxisframework.org/es/library/blake-and-mouton>

Carlos.gomez@leaper360.com. (2024, 2 mayo). *Conocenos - Instituto Mexicano de Estandarización y Evaluación de la Conformidad*. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. <https://imeec.org.mx/conocenos/>

CIPD | CIPD Values: Our Purpose and Impact. (s. f.). CIPD. <https://www.cipd.org/en/about/purpose-impact/#what>

CONOCER. (s. f.). <https://conocer.gob.mx/>. <https://conocer.gob.mx/como-certifico-mis-competencias/>

Del Trabajo y Previsión Social, S. (s. f.). *¿Sabes qué es la Organización Internacional del Trabajo?* gob.mx. <https://www.gob.mx/stps/articulos/sabes-que-es-la-organizacion-internacional-del-trabajo>

González, F. (2023, 11 abril). *Certificado de Entrenamiento vs Certificación Profesional: ¿Cuál es la Diferencia?* <https://es.linkedin.com/pulse/certificado-de-entrenamiento-vs->

[certificaci%C3%B3n-cu%C3%A1l-es-gonz%C3%A1lez#:~:text=Un%20certificado%20de%20entrenamiento%20es,capacitaci%C3%B3n%20interna%20a%20sus%20empleados.](#)

ISO - International Organization for Standardization. (2025, 22 enero). ISO. <https://www.iso.org/home.html>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social - STPS | OIT/Cinterfor. (s. f.). <https://www.oitcinterfor.org/instituci%C3%B3n-miembro/secretar%C3%ADa-del-trabajo-previsi%C3%B3n-social-stps>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario para mercados del programa híbrido de certificación y capacitación

¿A qué grupo pertenece?

- a) Profesional activo
- b) Estudiante o recién egresado
- c) Empresa
- d) Institución educativa
- e) Gobierno u organismo público
- f) Migrante o persona en proceso de integración laboral
- g) Otro (especificar)

¿Cuál es su objetivo principal al participar en este programa?

- a) Mejorar habilidades laborales
- b) Obtener una certificación oficial
- c) Reentrenamiento o cambio de carrera
- d) Mejorar el rendimiento de su equipo/empleados
- e) Aumentar la empleabilidad en un nuevo sector
- f) Otro (especificar)

¿Qué habilidades o competencias específicas desea desarrollar o certificar?

- a) Habilidades técnicas
- b) Habilidades blandas (liderazgo, comunicación, etc.)
- c) Manejo de herramientas tecnológicas
- d) Gestión y liderazgo
- e) Otro (especificar)

¿Qué modalidad prefiere para la capacitación?

- a) 100% presencial
- b) 100% en línea
- c) Híbrido (presencial y en línea)

¿Cuál es su expectativa en cuanto a la duración del programa?

- a) Corto (menos de 1 mes)
- b) Mediano (1-3 meses)
- c) Largo (más de 3 meses)

¿Cuáles son los factores más importantes al elegir un programa de certificación?

- a) Reconocimiento oficial
- b) Flexibilidad en horarios
- c) Costo accesible
- d) Calidad del contenido
- e) Prestigio del instituto
- f) Otro (especificar)

¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta para inscribirse en programas de capacitación o certificación?

- a) Falta de tiempo
- b) Costo elevado
- c) Falta de confianza en la calidad del programa
- d) Falta de apoyo organizacional
- e) Otro (especificar)

¿Qué lo motiva más a participar en este programa?

- a) Aumentar oportunidades laborales
- b) Desarrollar nuevas habilidades
- c) Incrementar ingresos económicos
- d) Lograr un reconocimiento oficial
- e) Otro (especificar)

¿Con qué frecuencia considera que es necesario actualizar sus competencias mediante certificaciones?

- a) Anualmente
- b) Cada 2-3 años
- c) Según las necesidades del mercado
- d) Otro (especificar)

¿Qué impacto espera obtener después de completar este programa?

- a) Promoción laboral
- b) Mayor confianza en sus habilidades
- c) Mejor desempeño laboral
- d) Reingreso al mercado laboral
- e) Otro (especificar)

Si representa a una empresa o institución, indique la capacidad de personas que desean capacitar y certificar:

Número aproximado:

¿Qué tipo de competencias son más relevantes para su equipo/estudiantes?

- a) Innovación y creatividad
- b) Liderazgo y gestión
- c) Uso de tecnologías específicas
- d) Resolución de problemas
- e) Otro (especificar)

¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de un programa híbrido de certificación y capacitación?

Respuesta:

¿hay alguna necesidad específica que no hayamos mencionado y que considere importante?

Respuesta:

Carta de no inconveniencia



Yauhquemehcan, Tlaxcala a 1 de diciembre del
2024

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
DRA. JESICA IMELDA SAAVEDRA BENITEZ
Directora

Asunto: Carta de no Inconveniencia

Sirva este medio para comunicarle que la C. Celina Pozos Vazquez con el número de control **20371120** estudiante de la carrera de **INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN**, tenemos a bien aceptar para que se realice su proyecto denominado: **Planeación, Desarrollo y Aplicación de un Programa Híbrido De Capacitación y Certificación**, en el Centro Evaluador de Competencias Laborales denominado **INSTITUTO DE CERTIFICACIÓN PROFESIONAL Y LABORAL LATINOAMERICANO, S.A.S DE C.V.** a cargo del Lic. Jorge Hernández González, durante el periodo comprendido **del 1 de agosto al 1 de diciembre del 2024**, con el fin de titularse por la opción **"Titulación Integral Informe de Residencia Profesional"**.

Así mismo, el **INSTITUTO DE CERTIFICACIÓN PROFESIONAL Y LABORAL LATINOAMERICANO, S.A.S DE C.V.**, no tiene ningún inconveniente en que se utilice la información incluida en dicho proyecto para los fines que convenga al interesado y concede las facilidades para el uso de este ante el Instituto Tecnológico de Apizaco.

Sin mas por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

LA Jorge Hernández González

ICPLL



Cerrada La Taurina #10 colonia El Tetel. Yauhquemehcan, Tlaxcala. CP 90454