

6
2EJ
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA



**DISEÑO DE LA FUNCION DE CAPACITACION
COMO PROCESO COMPLEMENTARIO DE CAMBIO
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:
UNA EXPERIENCIA PRACTICA.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO **DE** FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

PRESENTA
CECILIA TORRES CARRILLO



ASESOR: DR. MIGUEL ANGEL CAMPOS HERNANDEZ
COLEGIO DE PEDAGOGIA

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A TI MAMA, COMO
MUESTRA DE ADMI-
RACION A TU FORTA-
LEZA Y ESPIRITU DE
LUCHA; PORQUE ME
ENSEÑASTE EL CAMI-
NO DE LA HONESTI-
DAD, LA LEALTAD Y EL
AMOR.

A TI PAPA, POR ESTAR
A MI LADO TODOS
ESTOS AÑOS; PORQUE
SUPISTE SEMBRAR A
MI ALREDEDOR TU
MENSAJE DE RECTI-
TUD.

A CARLOS, LALO Y
PANCHO, POR SU
ALEGRIA Y SU EJEM-
PLO DE CONSTANTE
SUPERACION.

A SARITA, LUPITA Y
TERE, POR SU AMIS-
TAD Y APOYO EN TO-
DO MOMENTO.

A JUAN, GABY, NORA,
PILY, CARLOS, JORGE,
PAU, MONY Y ALE,
POR SU CONFIANZA,
SU CARIÑO Y TODOS
LOS MOMENTOS QUE
PASAMOS JUNTOS.

AGRADECIMIENTOS

**A ROSALINDA, OLIVIA
Y GUILLERMO, POR SU
APOYO CONSTANTE.**

**A TODOS MIS AMIGOS
Y AMIGAS, QUIENES
ME IMPULSARON Y
APOYARON PARA LA
REALIZACION DE ESTE
TRABAJO**

**A EDUARDO MOURET
HUMBERTO PATIÑO,
ALEJANDRO SERRALDE
Y PABLO LÓPEZ, POR
SUS ENSEÑANZAS.**

**A HUGO ARAIZA, POR
COMPARTIR CONMIGO
SU EXPERIENCIA.**

**A MARTIN Y ALMA
ROSA IBARRA, POR SU
PACIENCIA.**

**A LEON PANIAGUA,
POR CREER EN MI Y
ENSEÑARME EL VALOR
DEL TRABAJO.**

**A MI ASESOR, MIGUEL
ANGEL CAMPOS POR
SU EXCELENTE ORIEN-
TACION PARA REALI-
ZAR ESTE TRABAJO.**

**A PILY, POR GUIARME
EN EL CAMINO DE LA
FÉ.**

A TODOS, POR SU AMISTAD Y CARIÑO.

INDICE

INTRODUCCION	8
CAPITULO 1: PROBLEMATICA	
1.1 INFORMACION GENERAL	10
1.1.1 ANTECEDENTES	10
1.1.2 MISION	10
1.1.3 ESTRUCTURA	11
1.2 ASPECTOS PRIORITARIOS DE INTERVENCION	12
1.2.1 CULTURA	13
1.2.2 REVISION DE PROCESOS	14
1.2.3 CAPACITACION	14
1.2.4 PORQUE INTERVENIR EN ESTOS ASPECTOS	15
CAPITULO 2: MARCO TEORICO	
2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	17
2.1.1 EL CAMBIO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES	19
2.1.2 DEFINICIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	22
2.1.3 SUPUESTOS Y PREMISAS BASICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	25
2.1.4 PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	27
2.1.5 IMPORTANCIA DEL ENFOQUE DE SISTEMAS	29
2.1.6 DIMENSIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	33
2.1.7 MODELOS DE CAMBIO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	41
2.1.8 PRINCIPALES ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO	44
2.2 CAPACITACION	57
2.2.1 FILOSOFIA Y CONCEPTOS GENERALES	57
2.2.2 ENFOQUE SISTEMICO DE LA CAPACITACION	61
2.2.3 PROCESO DE APRENDIZAJE	73
2.3 CAPACITACION COMO ESTRATEGIA DE INTERVENCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	78
2.3.1 CAMPO DE ACCION	78
2.3.2 CONCEPTOS PREMISAS Y FUNDAMENTOS	80
2.3.3 PROCESOS	81

CAPITULO 3: INTERVENCION

3.1 CULTURA	83
3.1.1 IDENTIFICACION DEL PROCESO DE LA INTERVENCION DE CULTURA EN EL SISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	90
3.2 REVISION DE PROCESOS	92
3.2.1 EVALUACION SENSORIAL	92
3.2.2 IDENTIFICACION DEL PROCESO DE LA INTERVENCION DE EVALUACION SENSORIAL EN EL SISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	95
3.2.3 ADMINISTRACION DE MATERIALES	97
3.2.4 IDENTIFICACION DEL PROCESO DE LA INTERVENCION DE ADMINISTRACION DE MATERIALES EN EL SISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	99
3.3 CAPACITACION	101
3.3.1 PLANEACION	102
3.3.2 ORGANIZACION	113
3.3.3 EJECUCION	117
3.3.4 EVALUACION	118
3.3.5 IDENTIFICACION DEL PROCESO DE CAPACITACION EN EL SISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	119

CAPITULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 CULTURA	122
4.2 REVISION DE PROCESOS	128
4.2.1 EVALUACION SENSORIAL	128
4.2.2 ADMINISTRACION DE MATERIALES	132
4.3 CAPACITACION	137

CONCLUSIONES	147
---------------------	------------

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

ANEXOS

INDICE DE CUADROS

1. Características de organizaciones sanas y enfermas	20
2. Comparación entre dimensiones individual, de grupo y de sistema total	34
3. Comparación de las principales etapas con los modelos de cambio	45
4. Dimensiones del diagnóstico y ejemplos de herramientas	48
5. Tipología de intervenciones de Lawrence y Lorsch	51
6. Tipología de intervenciones de Harrison	52
7. Impacto de las corrientes administrativas en capacitación	59
8. Comparativo de fases de los procesos de capacitación	74
9. Intervención de cultura	86
10. Características gerenciales	88
11. Estilos gerenciales	89
12. Manual de consulta y entrenamiento CET	112

INDICE DE FIGURAS

1. Organigrama general	11
2. Organigrama de la gerencia de desarrollo de recursos humanos	12
3. Desarrollo de las teorías de la organización y administración	30
4. La organización como sistema	32
5. Modelo de investigación-acción	42
6. Principio del iceberg	46
7. Alcances del diagnóstico	47
8. Modelo de cambio con las principales etapas de intervención	54
9. Sistema de capacitación	62
10. Proceso administrativo de la capacitación	64
11. Sistema de capacitación y desarrollo organizacional	84
12. Proceso de la intervención de cultura en el sistema de capacitación y DO	91
13. Proceso de la intervención de evaluación sensorial en el sistema de capacitación y DO	96
14. Proceso de la intervención de administración de materiales en el sistema de capacitación y DO	100
15. Proceso de capacitación en el sistema de capacitación y desarrollo organizacional	120
16. Cursos internos personal no sindicalizado	139
17. Cursos internos total personal	141
18. Comparativo sindicalizados/no sindicalizados cursos internos total personal	142
19. Comparativo sindicalizados/no sindicalizados cursos internos horas/hombre	143
20. Cursos externos personal no sindicalizado	144

INTRODUCCION

Cuando se habla de empresas competitivas, fundamentalmente se identifican aquellas empresas que responden eficazmente a las demandas que el entorno (consumidores, clientes, instituciones gubernamentales, comunidad) les impone.

Poder dar respuesta a estas exigencias implica hacer internamente una revisión de diferentes elementos que interactúan entre sí (objetivos, estructura, sistemas de administración, tecnología, recursos humanos, etc.), y alinearlos de manera que den como resultado el producto o servicio con la calidad esperada y de manera oportuna.

Uno de los principales medios utilizados para lograr la adecuación interna es la capacitación, la cual permite que el personal aprenda y aplique nuevos conocimientos al trabajo, haciéndolos capaces de hacer frente a las nuevas exigencias.

Sin embargo, es muy importante resaltar que no todas las adecuaciones que requiere hacer la empresa para dar respuesta al medio competen al campo de acción de capacitación; existen necesidades que apuntan a otro tipo de cambios y requieren de una intervención mayor (por ejemplo análisis de procesos), donde capacitación resulta ser un enfoque parcial o pobre para apoyarlas. Este tipo de cambios requiere de un enfoque de desarrollo organizacional, el cual nos permite analizar la organización con una perspectiva global, de manera que identifiquemos primeramente qué se requiere cambiar y derivemos los elementos que intervienen e influyen para dar respuesta; es entonces cuando podemos establecer alternativas de cambio y la forma de llevarlas a cabo; probablemente se requiera capacitación, pero como parte integral de una estrategia que incluya otros elementos que permitan inclusive aplicar estas acciones.

Ahora bien, independientemente de que la estrategia seleccionada incluya capacitación propiamente dicha como una alternativa, también deberá contemplar el diseño de un proceso educativo que permita que el personal involucrado acepte el cambio, lo fomente y lo aplique.

En este punto surgen los siguientes cuestionamientos: ¿en qué situaciones debemos utilizar el enfoque de capacitación y en cuáles el de desarrollo organizacional? ¿cómo se relacionan ambos procesos? ¿son afines? ¿en qué se apoyan y en qué difieren?

Estas preguntas justamente son las que hacen que surja este trabajo de tesis, el cual tiene como objetivo: "Establecer la función de capacitación como proceso complementario de cambio de desarrollo organizacional", delimitando sus campos de acción y ubicando los elementos que son convergentes y divergentes entre ellas.

Para tal efecto, la información se encuentra estructurada en cuatro capítulos; el primero presenta la problemática existente en una empresa de productos de consumo, de la cual se derivan tres situaciones que ameritan una intervención.

En el segundo capítulo se plantea el marco teórico que incluye los procesos de desarrollo organizacional y capacitación, finalizando con un breve análisis para establecer las convergencias y divergencias entre ambas funciones.

El tercer capítulo retoma la problemática y explica las intervenciones desarrolladas para dar solución a los tres requerimientos planteados; estas intervenciones se analizan y discuten en relación al marco teórico en el capítulo cuatro para derivar las conclusiones.

El enfoque de desarrollo organizacional proporciona al pedagogo una perspectiva profesional muy amplia, ya que partiendo de que cualquier tipo de cambio implica la modificación de formas de trabajar, hábitos, creencias e inclusive actitudes del personal involucrado, la estrategia que se diseñe para implantar el cambio deberá incluir la planeación de (los) proceso(s) educativo(s) que faciliten su aplicación.

En este sentido, y como se verá en las intervenciones desarrolladas, los procesos de enseñanza-aprendizaje que se diseñan no responden a un modelo preestablecido; cada problemática requiere una aproximación diferente ya que los factores que intervienen y los resultados que se esperan varían de una situación a otra.

Aún cuando estos procesos no se den en el contexto del aula y bajo un diseño curricular tan estricto, no se puede negar su existencia, y es justamente aquí donde el pedagogo como profesional de la educación interviene para que el diseño y desarrollo de los mismos se realice de manera que efectivamente apoyen el cambio requerido por la organización.

Para ello se deben analizar diferentes factores que permitan contextualizar la problemática y den fundamento a la estrategia educativa que se diseñe; la formación del pedagogo en aspectos como sociología, psicología y teorías de administración (organización educativa) le permiten enfocar la problemática en términos de su repercusión en el(los) individuo(s) involucrados, de manera que el diseño educativo responda a las necesidades y características del personal. Igualmente, los elementos de didáctica, comunicación y psicotécnica se constituyen en herramientas que permiten que la planeación e implantación del proceso educativo sea acorde a las necesidades individuales y requerimientos organizacionales.

Adicionalmente a los aspectos de capacitación formal que se desarrollan en esta tesis, una de las principales aportaciones consiste en ubicar al pedagogo como uno de los profesionistas clave para el desarrollo organizacional, ya que por su formación teórico-metodológica cuenta con los elementos que le permiten diseñar y desarrollar los procesos educativos que faciliten el cambio conjuntamente con otras alternativas, lo que significa una perspectiva diferente en la cual incursionar como profesionistas.

CAPITULO 1: PROBLEMATICA

1.1 INFORMACION GENERAL

La compañía objeto del presente trabajo pertenece a la industria manufacturera y fabrica productos de consumo popular concretamente en el giro alimenticio y de confitería, siendo una de las cinco primeras en este giro en México, y líder del mercado en algunas de sus líneas de productos.

Es una empresa transnacional con operaciones en todo el mundo en tres grandes rubros: tabaco, cerveza y alimentos. Las oficinas corporativas se encuentran ubicadas en los Estados Unidos y desarrollan los lineamientos generales de operación de cada una de sus filiales.

1.1.1 ANTECEDENTES

La compañía actual es resultado de la adquisición por la corporación de dos empresas transnacionales del giro alimenticio: en 1985 una fabricante de diversos productos, principalmente sopas, gelatinas y bebidas (compañía X), y en 1988 otra fabricante principalmente de quesos, mayonesas y mermeladas (compañía Y). En 1989 la corporación fusionó ambas empresas conservando las líneas de productos más importantes de cada una y creó la compañía como actualmente se le conoce.

1.1.2 MISION

La misión corporativa es: **Ser la empresa de productos de consumo masivo más exitosa del mundo**, la cual se traduce para su filial en México, y de acuerdo a su posición actual en el mercado Mexicano como: **Ser la empresa más exitosa en la industria alimenticia en México y alcanzar la misma posición que tiene actualmente en los Estados Unidos.**

Los indicadores de éxito que permitirán evaluar el logro de la misión están indicados en términos de volúmenes, utilidades y participación de mercado.

Para el logro de esta misión se tienen establecidas 6 estrategias:

- 1. Construir la base rentable del negocio enfocándonos en nuestras categorías clave.**
- 2. Mantener el más alto nivel de calidad en nuestra gente.**
- 3. Proteger todas nuestras categorías y marcas establecidas.**

4. Desarrollar y crecer nuevos negocios rentables (extensiones de línea, nuevos productos, expansiones geográficas, adquisiciones, join-ventures y alianzas estratégicas).
5. Maximizar productividad y sinergia.
6. Administrar con perspectiva regional/global.

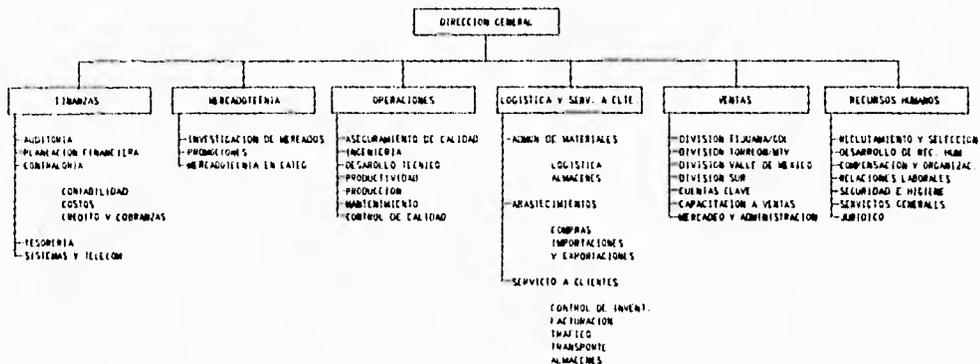
Con base en estas estrategias se elaboran los planes anuales del negocio, de los cuales se derivan los objetivos a cumplir por cada área que integra la organización.

1.1.3 ESTRUCTURA

En México la compañía cuenta con 2,200 empleados: 600 no sindicalizados y 1,600 sindicalizados. Tiene 3 plantas para la fabricación de los productos ubicadas en diferentes puntos del D.F. y zona metropolitana, además de las oficinas donde se lleva a cabo la administración tanto de las 3 plantas como de 5 centros de ventas y distribución ubicados en Monterrey, Guadalajara, Tijuana, Mérida y D.F.

El organigrama general de la compañía está constituido por 6 áreas que reportan a un director general y que manejan las funciones que se detallan en la figura 1.

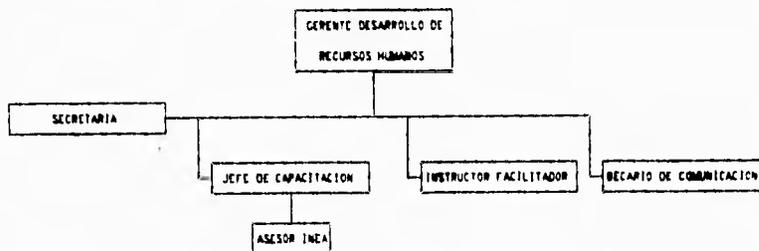
FIGURA 1. ORGANIGRAMA GENERAL



El presente trabajo se desarrolló en el área de Recursos Humanos y Jurídico, particularmente en el departamento de Desarrollo de Recursos Humanos, el cual entre otras funciones es responsable de capacitación, desarrollo organizacional, comunicación interna y calidad.

En la figura 2 se puede apreciar la estructura con la que actualmente cuenta el departamento de Desarrollo de Recursos Humanos para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus funciones.

FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



1.2 ASPECTOS PRIORITARIOS DE INTERVENCION

A pesar de que cada una de las compañías (X y Y) por separado tenían largo tiempo establecidas en el mercado mexicano, con la fusión se buscó la unificación de las operaciones y por lo tanto de los procesos, generando una compañía completamente nueva.

Para llevar a cabo este cambio no se tuvo ningún trabajo con la gente, antes, durante, ni después de la fusión, y el impacto que tuvo en los procesos y en la misma gente continúa hasta la fecha.

Para favorecer y estabilizar el cambio y seguir obteniendo los resultados esperados de manera menos desgastante, se identificaron, entre otros, tres aspectos prioritarios

para intervenir, los cuales buscan sentar las bases para realizar cualquier otro cambio al interior de la organización más que solucionar un problema en sí.

1.2.1 CULTURA¹

A partir de la fusión se desarrolló una lucha interna entre el personal de ambas compañías para que prevalecieran los hábitos, valores, creencias y forma de hacer las cosas de la empresa a la que anteriormente pertenecían.

Esto trajo como consecuencia que la cultura fuese conformada a partir del poder, es decir, las cosas se hacían dependiendo de quién ocupaba los puestos directivos y gerenciales.

A cinco años de la fusión y conformación de una empresa con dos culturas diferentes prevalecientes de las empresas anteriores, la introducción de una cultura nueva correspondiente a la corporación a la que ahora pertenecen, y el ingreso de personal proveniente de otras compañías, encontramos como resultado una cultura amalgamada, compuesta de hábitos, prácticas y formas de ver y hacer las cosas segmentada por áreas; cada una de ellas con la fuerza y poder suficientes para seguir prevaleciendo en sus campos de acción.

De este modo, lo que se busca y premia en un área, en otra es diferente y probablemente pase desapercibido, mientras que en una más es inclusive castigado (por ejemplo la gerencia participativa, estilo de liderazgo, etc.). Esto desde luego, hace que la interacción entre diferentes departamentos sea tensionante, y la consecución de resultados se dé en mayor tiempo y con mayores esfuerzos de lo requerido en un ambiente de trabajo sano.

Debido a lo anterior, se consideró la necesidad de trabajar a nivel organizacional en la conformación de una cultura donde los hábitos y creencias fueran compartidas por todos los miembros de la organización. Desde luego esto implica un trabajo muy profundo de redefinición y aceptación de valores, y de su transferencia a las prácticas cotidianas en todo el personal; en pocas palabras, de un proceso educativo que paulatinamente lleve a la organización al aprendizaje y adopción de nuevas normas comunes.

En este sentido se requiere de un proceso a largo plazo que facilitará el logro de resultados favoreciendo aspectos como interacción, clima o ambiente de trabajo, e identificación con la empresa entre otros, repercutiendo en un factor que es de vital importancia: *rotación*, la cual conlleva un elevado costo para la empresa.

¹Se entiende por cultura el núcleo de valores, creencias, normas, prácticas, costumbres y hábitos compartidos e institucionalizados que forman, conforman, orientan, regulan y sancionan la conducta de los miembros de una empresa.

1.2.2 REVISION DE PROCESOS

De igual forma que sucedió con la cultura, posterior a la fusión no hubo una revisión consciente de los procesos de la empresa (administrativos y operativos), ni un cuestionamiento de porqué se hacían las cosas así y no de otra manera; esto llevó a que las diferentes funciones se adaptaran y adecuaran a los nuevos requerimientos sin identificar qué actividades no era necesario continuar haciendo; esto trajo consigo un incremento en las cargas de trabajo en lugar de un balance, por lo que en la mayoría de los casos se siguen haciendo cosas que ya no se requieren o no agregan ningún valor, pero que ni siquiera se ha percibido: se hacen por "tradicición".

En la mayoría de los casos existe burocracia innecesaria, pero adicional a esto en el caso de procesos de operación encontramos factores que obstaculizan la producción, como cuellos de botella.

En todos estos casos el logro de resultados se entorpece, generando trabajo innecesario e inclusive desperdicio de tiempo y de recursos.

Como parte de los esfuerzos para facilitar el cambio, se planteó como elemento prioritario el análisis de procesos en cada área de la empresa; sin embargo, responsabilizar a un departamento de este trabajo no era la mejor alternativa debido en primera instancia, al tiempo que se llevaría revisar la cantidad de procesos existentes, pero además el conocimiento de los procesos y sus fines se encuentra en el personal del área que los opera, por lo que transferir este conocimiento a una persona ajena al proceso podría dar como resultado la falta de aplicabilidad de los cambios y por lo tanto problemas para su adopción y utilización.

De este modo, se identificó que era necesario crear la infraestructura (bases, criterios, apoyos, facilidades, etc.) que permitieran a cada área trabajar sus propios procesos, así como implantar los cambios requeridos.

Lograr esto significa por un lado, aprender los conocimientos necesarios para el análisis de procesos (de acuerdo a lo que cada área requiere manejar) de manera que el trabajo lo realice personal del área implicada, pero por otro lado significa transferir los aprendizajes de forma tal, que en situaciones nuevas el personal cuente con las herramientas necesarias para identificar e implantar los cambios de manera autosuficiente, adueñándose del proceso.

1.2.3 CAPACITACION

Como resultado de los requerimientos anteriores (conformación de una cultura común y revisión de procesos), así como de necesidades particulares de cada área, se identificó la necesidad de generar un sistema que captara los requerimientos de aprendizaje y generara las alternativas para cubrirlos.

Es importante aclarar que anterior al diseño de esta intervención, las necesidades de capacitación no eran canalizadas de manera formal a ningún departamento, justamente por la falta de una sistematización para dar respuesta; esto generó que cada área se hiciera cargo de cubrir sus necesidades, tratando de resolverlas en forma independiente. Sin embargo, los recursos y preparación en este aspecto eran muy limitados, además de no ser considerado un aspecto prioritario de atender, lo que trajo como consecuencia que en la mayoría de los casos se relegara a segundo término la solución de necesidades de capacitación, o bien en el mejor de los casos, se contratara algún asesor externo cuyos servicios resultaron muy costosos y poco aplicables a las necesidades de la organización (falta de involucramiento en la problemática, errónea identificación de necesidades, poca o nula adecuación de contenidos, y falta de seguimiento entre otros).

1.2.4 PORQUE INTERVENIR EN ESTOS ASPECTOS

De entre varios factores importantes por considerar en la empresa, se seleccionaron los anteriores por las siguientes razones:

- Apoyan las estrategias del negocio identificadas por la empresa, particularmente las referidas a "Mantener el más alto nivel en nuestra gente" y "Maximizar productividad y sinergia".

La aportación referida a cultura está encaminada a generar un ambiente de trabajo sano, ya que exigir calidad implica un compromiso de proporcionar los medios para obtenerla, incluyendo calidad de vida en el trabajo; no podemos exigir personal de calidad si no establecemos el significado de la palabra calidad, lo compartimos y somos congruentes aplicándolo día a día.

Lo que se entienda por calidad deberá ser resultado de la cultura que impera, y esta intervención permitirá sentar las bases que guen las acciones de formación del personal.

De igual forma, al establecer normas compartidas y generar un lenguaje común entre las diferentes áreas se busca menor desgaste para el logro de objetivos (más aún en una empresa con una estructura funcional -vertical- con procesos en cadena -horizontal-) y podemos facilitar las sinergias que se requieren en la organización para dar los resultados y por ende maximizar la productividad.

Por otra parte, al revisar los procesos, identificar "cuellos de botella" y analizar las alternativas para mejorarlos, se apoya lo referente a productividad, ya sea que los cambios implantados repercutan en tiempo o recursos, los cuales impactan costos.

El sistema de capacitación apoya ambas estrategias de manera indirecta, generando los recursos para identificar las necesidades y las alternativas de capacitación idóneas; adicionalmente, los requerimientos de aprendizaje que se desprendan de los otros dos aspectos a intervenir (cultura y procesos) se canalizan de igual forma para ser soportados por un proceso ya institucionalizado.

El hecho de que las intervenciones apoyen las estrategias, asegura que no se trabaje en proyectos aislados, sino en proyectos que están acordes a los requerimientos del negocio lo que trae como consecuencia la involucración y compromiso del personal y de la dirección en su puesta en marcha.

- Permiten desarrollar la infraestructura y sentar las bases para afrontar futuros cambios, desarrollando habilidades de análisis y estableciendo el proceso de apoyo de consultoría, de manera que cada área sea responsable de sus procesos y sea autosuficiente en la identificación de requerimientos de cambio y de alternativas de acción.

- Los tres aspectos están completamente interrelacionados y se apoyan entre sí, por lo que trabajándolos en forma integrada se cubren los requerimientos básicos que cierran el ciclo y conforman la plataforma para dar solución a futuras necesidades.



CAPITULO 2: MARCO TEORICO

Para cubrir los tres aspectos prioritarios identificados en la problemática (cultura, revisión de procesos y sistema de capacitación), se decidió diseñar un sistema de intervención que diera cabida a los tres planteamientos; para tal efecto, se tomará como base la teoría de desarrollo organizacional, la cual proporciona elementos para analizar y entender con mayor profundidad la problemática en su totalidad, su interrelación y afectación, y desde luego por su amplitud de aplicación permite seleccionar un modelo que guíe cada caso en particular, adecuando la metodología a los requerimientos.

A ello hay que agregar la necesidad de fundamentar a detalle la función de capacitación debido a las particularidades que tiene como proceso, de manera que adicionalmente se cuente con los elementos para diseñar un sistema que identifique y organice las necesidades, las canalice y permita dar respuesta a los requerimientos de aprendizaje de la organización.

2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En el medio ambiente actual, caracterizado por cambios rápidos a partir de la competitividad global, las prioridades de las organizaciones cambian frecuentemente requiriendo ajustes a todos los niveles que permitan dar respuesta a las exigencias del entorno.

La organización de ahora es vista como sistema abierto; en el pasado, Taylor, Fayol y Weber (citados por Kast y Rosenzweig, 1988) visualizaron la organización como un sistema cerrado que para su efectividad dependía más de los factores internos que del entorno en el que se desenvolvía. En este momento, la clave de la efectividad de una organización está en el contacto y la respuesta a su medio ambiente, y en este sentido lo que suceda en el entorno le afecta considerablemente:

Para México, el ingreso a la mundialización de la economía en momentos de crisis supone sobre todo acelerar un proceso de modernización y madurez política, cultural y productiva que no se logra sólo por el abatimiento de aranceles.

Nuestro reto fundamental se expresa en términos de velocidad de cambio; consiste en revolucionar nuestras conciencias y actitudes fundamentales para integrarlas al ritmo de la modernidad. (IDEX, 1990, 14)

Nos encontramos ahora con nuevos competidores, en su mayoría más estructurados y con tecnología avanzada para responder de manera rápida y oportuna a un mercado cada vez más exigente y con mayores expectativas de calidad a bajo costo. Esto trae

consigo nuevas demandas y oportunidades para la empresa mexicana a efectos de ser productiva, efectiva y competitiva.

Las organizaciones tienen que modificar fundamentalmente su forma de funcionar, y esto exige la habilidad de aprender a adaptarse con la rapidez necesaria. Tanto los individuos como las compañías deben volverse altamente flexibles y desarrollar la capacidad de responder positivamente a situaciones nuevas.

Lograr desarrollar esto supone tres factores (Andrade, 1989, 24):

1. Capacidad para percibir y entender los cambios y su impacto sobre los individuos y la organización.
2. Capacidad para adaptarse a las exigencias de estos cambios; y
3. Capacidad de anticiparse a la llegada de los cambios, lo que ciertamente implica una mayor dificultad y riesgo, si bien hace que la organización pase de una actitud reactiva a una proactiva.

Para ello, la empresa mexicana necesita replantear los valores que guían su comportamiento y definen su cultura. Por su profundidad y complejidad, el cambio organizacional debe plantearse de manera integral considerando no sólo la redefinición de estos valores, sino la creación de "... la infraestructura que los refuerce y que asegure su puesta en práctica, y hay que emprender una estrategia educativa que alcance a todos los niveles para hacer que estos valores se acepten, se asuman y orienten las acciones del personal." (Ib, 25)

Bajo este planteamiento surge el Desarrollo Organizacional (DO), como una respuesta a la necesidad de cambio planeado en las organizaciones. Su principal objetivo es desarrollar sistemas de auto-renovación y auto-corrección para enfrentar las demandas de cambio que las circunstancias plantean a la organización. El DO implica varios aspectos a la vez:

- a) Una teoría de la organización
- b) Un conjunto de estrategias de mejoramiento
- c) Un sistema de diagnóstico de la organización
- d) Una filosofía de la organización.

2.1.1 EL CAMBIO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES (Bermúdez, 1990)

Se entiende por cambio organizacional la transformación total o parcial de alguno o varios de los elementos del sistema organizativo en mayor o menor grado, ya sea evolutivo o intencionado, y que afecta la vida, el funcionamiento y los resultados de la organización.

Las fuerzas que provocan el cambio se pueden clasificar en fuerzas ambientales y fuerzas internas.

Las fuerzas ambientales se refieren a situaciones del entorno como cambios en el mercado, gusto e ingresos de los clientes, materia prima, recursos humanos, tecnología o bien cambios sociales, políticos o económicos.

Las fuerzas internas se refieren a situaciones al interior de la organización que obstaculizan el logro de resultados como barreras de comunicación, lenta toma de decisiones, mala resolución de conflictos, bajos niveles de moral, altos niveles de ausentismo, huelgas, abandono del trabajo, etc. que impiden dar respuesta a las fuerzas ambientales.

A pesar de que los objetivos de cambio dirigido varían de acuerdo a un diagnóstico de los problemas o áreas de oportunidad de la organización, existen algunos que aparecen en forma típica; revelan problemas comunes en las organizaciones.

En el cuadro 1 se presentan las características que los expertos en DO consideran que tienen las organizaciones sanas a diferencia de las organizaciones enfermas.

Como se puede apreciar, las organizaciones que se consideran enfermas refieren principalmente factores relativos a procesos, como por ejemplo la comunicación, la toma de decisiones y el liderazgo. Estos aspectos involucran los sentimientos de las personas, es decir, tienen una repercusión más profunda a nivel individual que si nos remitiéramos a factores de tarea como por ejemplo la tecnología o la estructura.

El hombre está guiado en sus acciones por normas socioculturales, por influencia de sus grupos de referencia y consecuentemente el cambio no sólo es asunto de lógica y conocimientos, sino algo más personal que involucra hábitos, valores, sentimientos y actitudes.

Querer que la empresa cambie en los resultados (eficacia, productividad) sin que las personas tengan que cambiar nada en sus valores, actitudes y comportamientos es una fantasía. Al generarse un cambio estamos cuestionando lo que hasta ese

CUADRO 1. CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIONES SANAS Y ENFERMAS

SANAS	ENFERMAS
<p>Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y hay un flujo de energía fuerte y consistente hacia dichos objetivos.</p>	<p>Poco interés personal en los objetivos de la organización, excepto en niveles superiores.</p>
<p>La gente se siente libre para señalar su conocimiento de las dificultades porque espera que los problemas sean atendidos, y se siente optimista respecto a su solución.</p>	<p>La gente de la organización ve que las cosas van mal y no hace nada al respecto. Nadie se ofrece. Los errores y problemas habitualmente se ocultan o archivan. La gente habla, en casa o en los alrededores de los problemas de la oficina, no con los implicados.</p>
<p>La solución de problemas es muy práctica. Al atacar problemas la gente trabaja informalmente y no se preocupa por el estatus, territorio o adivinación de lo que los jefes pensarán. El jefe es enterado frecuentemente. Se tolera bastante un comportamiento no conformista.</p>	<p>La solución de problemas está complicada por factores extraños. El estatus y los cuadros de organización son más importantes que la solución del problema. Hay una excesiva preocupación por la gerencia como un cliente. La gente se trata entre sí de manera formal y cortés para enmascarar problemas, particularmente con el jefe. La inconformidad es mal vista.</p>
<p>Los puntos de toma de decisiones están determinados por factores tales como habilidad, sentido de responsabilidad, acceso a información, carga de trabajo, oportunidad y requerimientos de desarrollo profesional y de ejecutivos. El nivel en la organización no se considera factor importante.</p>	<p>Los superiores tratan de controlar las decisiones lo más posible. Se convierten en cuellos de botella y toman decisiones con información y consejo inadecuado.</p>
<p>Hay un notable sentido de juego de equipo en la planeación, la ejecución y la disciplina; en resumen, un compartir la responsabilidad.</p>	<p>Los gerentes se sienten solos al tratar de lograr resultados. Por alguna razón, las órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo.</p>
<p>El criterio de la gente de niveles inferiores es respetado.</p>	<p>El criterio de niveles inferiores no se respeta, más que en los estrechos límites de sus trabajos.</p>
<p>El rango de problemas enfrentados incluye necesidades personales y relaciones humanas.</p>	<p>Las necesidades y sentimientos personales son hechos a un lado.</p>
<p>La colaboración se ofrece libremente. La gente pide fácilmente la ayuda a otros, y está dispuesta a darla. Los medios de ayudarse están muy desarrollados. Los individuos y los grupos compiten unos con otros pero lo hacen lealmente y orientados a una meta compartida.</p>	<p>La gente compete cuando debe colaborar. Es celosa de su área de responsabilidad. Pedir o aceptar ayuda es visto como debilidad. Ni se piensa en ofrecer ayuda. Se desconfia de los motivos de uno y otro y se chisnea. El gerente tolera todo esto.</p>
<p>Cuando hay una crisis, la gente rápidamente cierra filas en el trabajo hasta que la crisis termina.</p>	<p>Cuando hay una crisis, la gente se aísla o comienza a culpar a los demás.</p>
<p>Los conflictos se consideran importantes para la toma de decisiones y desarrollo personal. Se manejan eficaz y abiertamente. La gente dice lo que quiere y espera de los demás lo mismo.</p>	<p>El conflicto es generalmente encubierto por la política oficinesca y otros juegos, o hay discusiones interminables e irreconciliables.</p>
<p>Hay mucho aprendizaje en el trabajo mismo basado en una disposición a dar, pedir y utilizar la retroalimentación y el consejo. La gente se ve a sí misma y a otros como capaces de desarrollo y crecimiento personales.</p>	<p>Aprender es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprenderles, sino que tienen que aprender a través de sus propios errores. Rechaza la experiencia de otros. Obtiene escasa retroalimentación sobre su ejecución y mucho de ello no es útil.</p>
<p>La crítica conjunta del progreso es rutina.</p>	<p>Se evita la retroalimentación.</p>
<p>Las relaciones son honestas. Las gentes se preocupan unas por otras y no se sienten solas.</p>	<p>Las relaciones están contaminadas de enmascaramientos y falsas imágenes. La gente se siente sola y no hay preocupación de unos por otros. Hay una corriente subterránea de miedo.</p>

SANAS	ENFERMAS
<p>La gente está acelerada y altamente interesada por su voluntad. Son optimistas. El trabajo es importante y divertido.</p>	<p>La gente se siente encadenada a sus trabajos. Se sienten avejentados y aburridos, aunque constreñidos por su necesidad de seguridad. Su comportamiento es desatento y dócil. Sólo están divertidos fuera del trabajo.</p>
<p>El liderazgo es flexible, cambiante en estilo y persona para adecuarse a la situación.</p>	<p>El gerente es un padre rector de la organización.</p>
<p>Hay un alto grado de confianza entre la gente, así como una sensación de libertad y responsabilidad mutua. La gente sabe generalmente lo que es importante para la organización y lo que no lo es.</p>	<p>El gerente controla fuertemente los pequeños gastos y pide excesiva justificación. Da poca libertad para cometer errores.</p>
<p>El riesgo es aceptado como condición para el crecimiento y el cambio.</p>	<p>La minimización del riesgo tiene un gran valor.</p>
<p>"¿Qué podemos aprender de cada error?"</p>	<p>"Un error y te vas".</p>
<p>La mala ejecución es enfrentada y se busca una solución conjunta.</p>	<p>La mala ejecución es muy comentada, o manejada arbitrariamente.</p>
<p>La estructura, políticas y procedimientos de la organización son adecuados para ayudar a que la gente haga su trabajo y para proteger la salud de la organización a largo plazo, y no dar a cada burocrata su cuota. Son flexibles y pueden ser fácilmente modificados.</p>	<p>La estructura, políticas y procedimientos complican la organización. La gente se refugia en políticas y procedimientos y juega juegos con la estructura de la organización.</p>
<p>Hay un sentido del orden, y sin embargo hay un alto grado de innovación. Los viejos métodos son puestos en tela de juicio y frecuentemente abandonados.</p>	<p>¡Tradición!</p>
<p>La organización misma se adapta prontamente a las oportunidades que tiene, porque cada par de ojos está vigilante y cada cabeza está anticipando el futuro.</p>	<p>La innovación no está esparcida, sino en manos de unos cuantos.</p>
<p>Las frustraciones son una llamada a la acción. "Es mi/nuestra responsabilidad salvar el barco".</p>	<p>La gente se traga sus frustraciones: "No puedo hacer nada, es sù responsabilidad salvar el barco"</p>

FUENTE: Mouret, E. *Módulo de Intervenciones Individuales y Grupales, Diplomado en Desarrollo de Recursos Humanos, Mecanograma, ITAM, 1990.*

momento se ha hecho y ha dado resultado, por lo que intentar implantarlo coercitivamente genera resistencia².

La empresa como sistema social es un conjunto mas o menos estable en la distribución de funciones y recursos, estímulos e incentivos positivos y negativos; aprender a cambiar puede ser doloroso. Implica modificaciones de hábitos o de comportamientos en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar, y esto implica necesariamente un cambio de cultura.

El hecho de cambiar actitudes individuales sin que se dé igualmente un desarrollo y un cambio correspondientes en su medio ambiente usual, es un desperdicio de tiempo y dinero. Hay que reconocer que la forma en que las personas se comportan en cualquier situación es una función de ellas mismas y de su medio; si deseamos mejorar su desempeño, es necesario cambiar, no sólo sus actitudes personales, sino también el medio ambiente en el que viven y trabajan.

Una condición fundamental para que se dé un cambio efectivo en los individuos y las organizaciones consiste en estimular al sujeto de cambio (individuos o grupos) para dirigir su atención hacia lo que se puede lograr; crear un contexto propicio para suspender la justificación de la práctica actual, y proporcionar el apoyo para facilitar el cambio.

Para lograr un cambio duradero y profundo en las personas, es necesario emplear estrategias educativas basadas en una negociación que debe ser recíproca y ofrecer beneficios para ambas partes. Sólo los cambios negociados funcionan a largo plazo, y para que tengan éxito es indispensable negociar, no sólo con el individuo, sino también con su medio.

A menos que se logre un cambio fundamental en las actitudes tanto individuales como corporativas, no se logrará un cambio real.

2.1.2 DEFINICIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Intentar definir el desarrollo organizacional resulta difícil, ya que cada autor lo conceptualiza de acuerdo a las diferentes prácticas que de él se han hecho. No existe

²La resistencia al cambio es causada debido a: a) Un mecanismo de defensa de negación de la realidad ("no aceptar aquello que me incomoda"); b) Percepción selectiva ("tendencia a percibir lo que me acomoda"). c) Desconfianza (poca claridad en los nuevos rumbos y por lo tanto consecuencias desconocidas). d) Recelo de perder las cosas buenas actuales. e) Inseguridad personal (no poder controlar las cosas desconocidas) f) Dependencia o contradependencia.

una filosofía ni una metodología única del DO, pero a efectos de entender el concepto en su totalidad revisaremos las diferentes definiciones que se dan de este proceso.

"El desarrollo organizacional es un proceso educativo continuo que permite identificar, localizar y desarrollar los recursos humanos con el objeto de hacerlos más accesibles a las organizaciones." (Referido por Bermúdez, 1990)

Para Beckhard (citado por el Instituto Gerencial de México A.C., 1985) el DO consiste en

Un esfuerzo planeado a través de toda organización y dirigido desde arriba para incrementar la efectividad y la salud de la organización por medio de intervenciones³ planeadas en los 'procesos de la organización', usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento⁴.

Blake y Mouton (idem) consideran que las actividades de desarrollo se deben enfocar al sistema, a sus tradiciones a sus precedentes y a las prácticas pasadas que se han convertido en la cultura de la organización.

Bradford (idem) hace hincapié en que el DO debe buscar la correspondencia entre las metas de la organización, sus propósitos y valores por una parte, y la satisfacción de las necesidades humanas como la pertenencia, el logro, la afirmación y la autoestima por otra. El considera que cuando estas necesidades se satisfacen, la productividad de la organización se ve incrementada. Igualmente Colembiewski (idem) maneja que las intervenciones en DO demandan una simultánea y múltiple retribución: alcanzar las necesidades individuales y de grupo, mientras se contribuye a la eficiencia y a la efectividad de largo alcance de grandes sistemas.

Greiner (idem) considera el DO como

(...) un proceso de intervención en una organización para influir en su desarrollo a largo plazo a través de un enfoque en los procesos de comportamiento, un énfasis en el cambio extenso de valores humanísticos y una preocupación por

³Se entiende por intervención el conjunto de trabajos estructurados en los que unidades organizacionales (grupos o personas para alcanzar metas) emprenden tareas para obtener mejoras organizacionales. Para Argyris (citado por Burke, 1989) intervenir es penetrar en un sistema de relaciones ya en marcha para situarse entre dos o más personas, grupos u objetos con el fin de ayudarles.

⁴Los autores revisados consideran ciencias del comportamiento a la psicología, antropología, sociología, ciencias políticas, psicología social e historia, sin embargo, la pedagogía por su campo de acción también debería ser incluida.

desarrollar habilidades en la solución de problemas y en la exploración de oportunidades para el crecimiento.

Para Burke (Idem) el DO es "... un proceso de cambio en la cultura organizacional a través de la utilización de la tecnología de las ciencias del comportamiento, la investigación y la teoría". Para él, una intervención en la organización deberá cumplir con las siguientes características para que sea considerada DO:

- a) Responder a una necesidad sentida por parte del cliente (o sistema cliente).⁵
- b) Involucrar directa y en colaboración al cliente en la planeación e implementación de la intervención.
- c) Conducir a un cambio en la cultura de la organización.

French (Idem) más que dar una definición enfatiza los aspectos que se deben contemplar:

- a) Manejo profundo y colaborador de la cultura de los equipos y de la organización.
- b) Uso extensivo de acciones de investigación por parte de los participantes.
- c) Enfoque extensivo en los equipos de trabajo, procesos de grupo y de organización.
- d) Punto de vista de sistemas.
- e) Uso del papel de facilitación.

Tannenbaum (Idem) marca 3 atributos principales:

- a) Valores humanísticos.
- b) Procesos personales, interpersonales, organizacionales e inter-organizacionales, profundamente arraigados en tales valores.
- c) Posibilidad de crecimiento (desarrollo, desdoblamiento) de los individuos y todas las demás entidades sociales, hacia fines amplia y acerbadamente anhelados para sí por cada entidad.

⁵Cabe aclarar que al referir la relación consultor-cliente no se conceptualiza forzosamente al consultor como individuo externo a la organización. Ambos pueden trabajar en la organización, lo que nos remite al concepto de "cliente interno".

Bennis (citado por Bermúdez, 1990) considera el DO como

(...) una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en forma tal que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio.

Revisando los diferentes conceptos, se pueden resumir las características principales que permiten definir el DO de la siguiente forma:

- Proceso de cambio planeado
- por medio de una estrategia educativa
- para influir en la cultura organizacional
- apoyada en la tecnología de las ciencias del comportamiento.
- para hacer más efectiva a la organización⁶
- tomando como marco de referencia la teoría de sistemas⁷

Aún cuando el DO se define como un proceso dirigido a toda la organización, los componentes fundamentales de cualquier estrategia de cambio serán las actividades que se llevan a cabo con los individuos o los grupos que la conforman.

2.1.3 SUPUESTOS Y PREMISAS BASICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional se estructura a través de supuestos que se establecen sobre la organización y los recursos humanos que la integran⁸. Se pueden resumir en (Bermúdez, 1990):

⁶La efectividad interna del sistema total se considera al cumplirse las siguientes características: calidad (cumplir con las especificaciones), productividad (hacer más con menos recursos) y calidad de vida en el trabajo. La efectividad externa del sistema total se refiere a la efectividad interna que en un entorno turbulento tiene la capacidad para innovar y dar respuesta a lo que se le está requiriendo.

⁷La teoría de sistemas nos permite visualizar las interrelaciones del sistema total para analizar las causas de un comportamiento y de qué manera al hacer un cambio se están afectando qué subsistemas, y en qué procesos. De este modo se pueden contemplar las consecuencias del cambio e inclusive favorecerlo.

⁸Estos valores son retomados del Neohumanismo, el cual plantea que la organización además de producir bienes y servicios debe producir satisfacción entre sus participantes.

- La organización debe ser medio para la realización personal; esta realización personal debe ser medio para la supervivencia y desarrollo de la organización.
- El trabajo debe organizarse de manera tal que permita satisfacer las necesidades personales (que son la base de la motivación de los recursos humanos para trabajar bien o trabajar mal) en conjunción con las necesidades de la empresa, lo que resultará en una mayor productividad y calidad de lo que se produce.
- El desarrollo de una relación empresa-individuo basada en la honradez y no en la manipulación facilite el crecimiento y desarrollo del individuo. La manipulación acaba por destruir la confianza y el respeto entre las personas.
- Los recursos humanos son tan importantes como los recursos económico-financieros.
- Los individuos cuyas necesidades básicas (jerarquía de necesidades de Maslow) se resuelven, tienden a hacer más profundo su interés por un trabajo que les presente desafío, responsabilidad y continuo progreso en consonancia con la concretización del desarrollo de sus potencialidades.
- Las personas tienen un impulso de crecimiento, desarrollo y autorealización, por lo que requieren condiciones ambientales de adecuado desafío y suficiente apoyo para traducirlo en comportamientos útiles.
- Los sentimientos negativos bloqueados y las frustraciones reprimidas, tienden a afectar desfavorablemente la motivación, la tentativa personal, la comunicación, la relación funcional, la colaboración, el desempeño y los resultados. Las insatisfacciones tienden a minar la eficiencia y salud organizacional.
- El conflicto de ideas en un clima de respeto a las diferencias individuales es básicamente saludable.
- Los grupos que pasan por un proceso intencional y bien administrado de toma de conciencia de sus realidades (incluyendo sus reacciones y sentimientos sobre esas realidades) desarrollan una fuerte identificación tanto con las metas del grupo como con los individuos que lo conforman.
- Un grupo que ha aprendido a trabajar constructivamente utilizando la retroalimentación de los miembros es más susceptible de aprovechar su propia experiencia y más capaz de utilizar sus recursos para el trabajo con plenitud.

- "La gente apoya lo que ha contribuido a crear". Cuando se introduce un cambio, éste será más efectivo si los individuos y grupos inmiscuidos en él tienen un sentido de propiedad del proceso. El compromiso se obtiene cuando hay una participación en la planeación y dirección del cambio.
- Los cambios positivos fluyen naturalmente en los individuos que se sienten identificados con los miembros de su grupo y que tienen capacidad y posibilidad de influir sobre las situaciones y las cosas que acontecen en su medio.
- Todo cambio tecnológico, económico, administrativo o estructural implica directa o indirectamente modificación de hábitos o comportamientos.
- La base de la organización de las empresas la constituyen grupos humanos, por lo tanto las unidades básicas de cambio son los grupos y no los individuos.
- El estilo participativo es irreversible; una vez utilizado no se puede retornar al estilo autoritario o manipulativo.

Como se puede apreciar, los aspectos fundamentales que plantea el DO son: Visión integradora de las metas del individuo y de la organización, reconsideración del elemento humano como elemento clave de la competitividad, reencuentro con los valores humanísticos fundamentales, así como revalorización de la función de recursos humanos y su contribución al éxito de los negocios.

2.1.4 PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Bermúdez, 1990)

- Consiste en un esfuerzo de largo alcance para introducir un cambio planificado sobre la base de un análisis cuyo conocimiento es compartido por todos los miembros de la organización.
- La base del cambio son los grupos.
- Depende en gran medida de una estrategia educacional basada en el aprendizaje por la experiencia.
- Abarca la totalidad de la organización o un sistema "coherente" o parte de él.
- La principal estrategia consiste en intervenir en las actividades cotidianas de la organización para facilitar el aprendizaje y la elección de alternativas en los modos de proceder.

- Se ayuda analizando las formas de trabajo actuales, normas y valores para crear y evaluar nuevos métodos de trabajo, relacionando y recompensando a los miembros del sistema.
- Debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos, para un constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativos de comportamiento, de manera que aumente la efectividad de la organización asegurando la supervivencia y el desarrollo tanto de la empresa como de sus empleados.
- Requiere visión global de la empresa con un enfoque de sistemas abiertos para compatibilizar con las condiciones del medio externo con un contrato consciente y responsable de los directivos⁹ para el desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas).
- Implica adaptación, evolución y/o renovación; esto es cambios que aunque sean tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán modificaciones de hábitos o comportamientos.
- Se busca favorecer la percepción consciente de los miembros de una organización sobre las pautas conductistas implícitas que están ayudando y las que están obstaculizando el desarrollo. Cuando se logra que estas pautas lleguen a la conciencia, se está en condiciones de reforzar los comportamientos que ayudan al desarrollo y cambiar los que lo obstaculizan.
- Se ayuda a la organización a examinar su forma presente de trabajar, sus normas, sus valores y a generar y evaluar formas alternativas de trabajar, relacionarse o recompensar a los miembros del sistema. El profesional en DO ayuda a que los clientes se ayuden a sí mismos.
- No debe ser: Un curso de capacitación, una solución de emergencia para un momento de crisis, un sondeo o investigación de opiniones solamente para información, una intervención aislada y desligada de procesos gerenciales normales, una iniciativa sin continuidad de tiempo, una especie de laboratorio en una isla aislada, un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas pero sin compromiso de los ejecutivos responsables, una serie de reuniones de diagnóstico sin generar soluciones y acciones, una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas, un proceso para manipular, explorar perjudicar o castigar individuos o grupos.

⁹ Entendiéndose por directivos, alta dirección o alta gerencia la persona que tiene el poder para decidir sobre el cambio en un grupo (célula).

2.1.5 IMPORTANCIA DEL ENFOQUE DE SISTEMAS

Hablar de cambio a nivel organizacional no resulta tan sencillo. Una organización encierra un complejo de elementos, procesos y relaciones que complican el intento.

Intentar un proceso de cambio al interior de una empresa, requiere primeramente de una visión global de su funcionamiento, que permita definir qué se requiere cambiar, cuales son las partes implicadas, cómo afecta al resto de la organización y de qué manera se debe llevar a cabo.

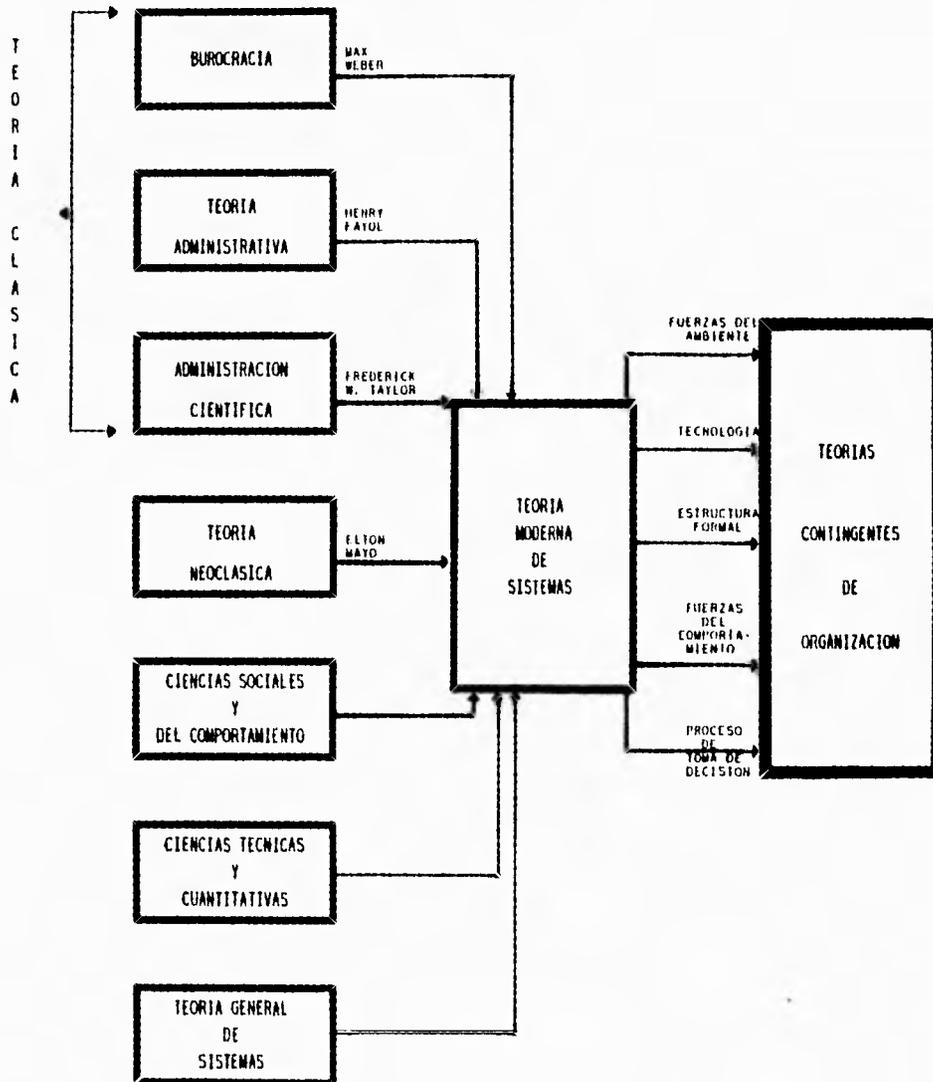
A partir de la teoría moderna de sistemas es posible estructurar modelos conceptuales que ofrecen una visión global del funcionamiento de las organizaciones ya que representa la base para integrar y entender el conocimiento de una gran variedad de campos especializados. Esta teoría se basa y supera los conceptos de las teorías de la administración y la organización como la administración científica de Taylor, la teoría del proceso administrativo de Fayol, el modelo burocrático de Weber, la teoría neoclásica o de las relaciones humanas de Mayo, las ciencias sociales y del comportamiento así como las ciencias técnicas y cuantitativas, analizadas a partir de la teoría general de sistemas (figura 3).

En este sentido se ha definido un sistema como "...un todo unitario, organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delimitado por límites identificables de su suprasistema ambiente." (Kast y Rosenzweig, 1988, 108)

2.1.5.1 CONCEPTOS CLAVE DE LA TEORÍA DE SISTEMAS

- Un sistema está conformado por partes o elementos interrelacionados.
- El todo no es sólo la suma de las partes; un sistema actúa sinérgica y holísticamente y puede ser explicado sólo como una totalidad.
- Pueden ser considerados de dos maneras: abiertos o cerrados. Los sistemas abiertos intercambian información, energía o material con su medio ambiente; este es el caso de los sistemas biológicos y sociales.
- Los sistemas abiertos se pueden considerar como modelos entrada-transformación-salida.
- Existen límites que separan a los sistemas de sus ambientes y que permiten entender y distinguir los sistemas abiertos y cerrados.
- Los sistemas abiertos mantienen un equilibrio dinámico.
- Existe jerarquía en los componentes de un sistema, ya que está integrado por subsistemas de menor orden y forma parte de un suprasistema.
- En los sistemas abiertos no existe relación causa-efecto entre la entrada y la salida, lo que significa que ciertos resultados pueden alcanzarse con diferentes condiciones iniciales y procesos diversos.

FIGURA 3. DESARROLLO DE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN



FUENTE: Reyna, R. Módulo de Teorías de la Organización, Diplomato en Desarrollo de Recursos Humanos, Mecanograma, ITAM, 1990.

2.1.5.2 LA ORGANIZACION COMO SISTEMA

La organización es considerada como un "...sistema sociotécnico abierto integrado de varios subsistemas..."(Ib, 119) "...en constante interacción con su medio ambiente y logra un 'estado estable' o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía"(Ib, 118) (figura 4).

Principales subsistemas organizacionales:

Subsistema de objetivos y valores

La organización como subsistema de la sociedad debe lograr objetivos determinados por los requerimientos sociales, es decir, cumplir con una función para la sociedad.

Lo que diferencia una organización de otra en el cumplimiento de estos objetivos son los valores y creencias compartidas que conforman la cultura organizacional, es decir, los ideales que comparten y aceptan explícita o implícitamente los integrantes de una organización y que influyen en su comportamiento. (Andrade, 1989, 21-27)

Los componentes de este subsistema los podemos resumir en: Cultura, filosofía, objetivos generales, objetivos de grupo y objetivos individuales.

Subsistema técnico

Se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. [...] El subsistema técnico adquiere su forma de acuerdo con la especialización del conocimiento y habilidades requeridas, los tipos de maquinaria y equipo implicados y la disposición de las instalaciones. (Kast y Rosenzweig, 1988, 119)

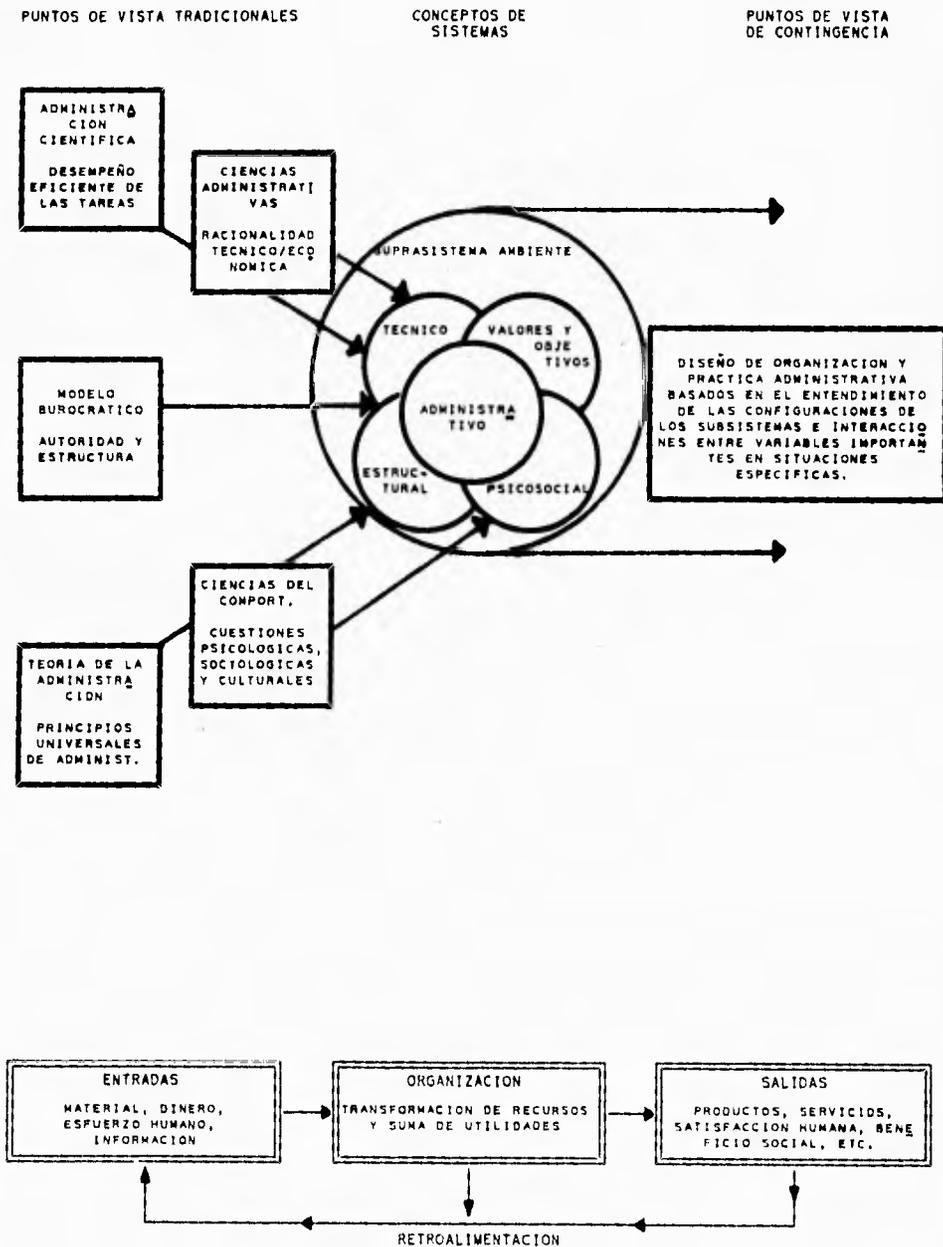
Los componentes de este subsistema los podemos resumir en: conocimientos, técnicas, instalaciones y equipo.

Subsistema psicosocial

Son los aspectos vinculados con la forma en que interactúan los individuos y grupos de la organización en la realización de sus actividades diarias. Se ve afectado por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización.

Los componentes de este subsistema los podemos resumir en: Recursos humanos, percepciones, motivación, dinámica de grupo, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, manejo del poder y clima organizacional.

FIGURA 4. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA



FUENTE: Kast y Rosenzweig (1988), p. 124 y 128.

Subsistema estructural

Se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). En un sentido formal, la estructura está determinada por los estatutos de la organización, por descripciones de puesto y posición, por reglas y procedimientos. Tiene que ver también con esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial. (Ib, 120)

Los componentes de este subsistema los podemos resumir en: Tareas, flujo de trabajo, grupos de trabajo, autoridad, flujo de información, procedimientos y reglas.

Subsistema administrativo

Abarca todos los subsistemas organizacionales y los relaciona con su medio ambiente; se refiere a la serie de fases que se encadenan para hacer que el sistema organizacional funcione en cumplimiento de su naturaleza.

Los componentes de este subsistema los podemos resumir en: Fijación de objetivos, planeación, organización, integración y control.

En el enfoque moderno, la organización es vista como un sistema sociotécnico abierto y considera todos los subsistemas y sus interacciones.

El punto de vista de contingencia busca entender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su medio ambiente, y definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables. Subraya la naturaleza multivariable de las organizaciones y trata de entender en que forma operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas. Los puntos de vista de contingencias están finalmente dirigidos a sugerir los diseños de organización y las acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas. (Ib, 121)

2.1.6 DIMENSIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para abordar el proceso de cambio es necesario tomar en cuenta tres dimensiones que existen al interior de las organizaciones: Dimensión individual, dimensión de grupo y dimensión del sistema total. En el cuadro 2 se presenta una comparación de las tres dimensiones con las teorías representativas de cada una y sus aplicaciones.

2.1.6.1 DIMENSION INDIVIDUAL

Se fundamenta (citado por Burke, 1989, 35-40) en las teorías desarrolladas por Maslow y Herzberg (teoría de la necesidad), Vroom y Lawler (teoría de la expectativa),

CUADRO 2. COMPARACIÓN ENTRE DIMENSIONES INDIVIDUAL, DE GRUPO Y DE SISTEMA TOTAL

DIMENSION	TEORICO	INTERES	APLICACION
INDIVIDUAL	MASLOW Y HERZBERG	NECESIDADES INDIVIDUALES	DESARROLLO DE CARRERA ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.
	VROOM Y LAWLER	EXPECTATIVAS Y VALORES INDIV.	PROYECTO DE UN SISTEMA DE RECOMPENSA, EVAL. DE ACTUACION.
	HACKMAN Y OLDHAM	SATISFACCION EN EL TRABAJO	DISEÑO DE EMPLEO Y TRABAJO; DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECOMPENSA
DE GRUPO	LEWIN	NORMAS Y VALORES	CAMBIO DE PAUTAS DE CONFORMIDAD
	ARGYRIS	COMPETENCIA Y VALORES INTERPERS.	CAPACITACION Y EDUCACION
	BION	INCONSCIENTE DE GRUPO, BASE PSICOANALITICA	DIAGNOSTICO DEL COMPORTAMIENTO DE GRUPO
SISTEMA TOTAL	LIKERT	ESTILO Y ENFOQUE GERENCIAL	CAMBIO A GERENCIA PARTICIPATIVA
	LAWRENCE Y LORSCH	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CAMBIO CONDICIONADO POR EL MEDIO AMBIENTE DE LA ORGANIZACION
	LEVINSON	LA ORGANIZACION COMO FAMILIA; BASE: PSICOANALISIS	DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION DE ACUERDO CON PATRONES FAMILIARES

Hackman, Oldham (teoría de la satisfacción en el trabajo) y Skinner (aplicaciones del reforzamiento a partir de su teoría del condicionamiento operante).

Teoría de la necesidad de Maslow y Herzberg. Para Maslow la motivación humana se explica con base en las necesidades que las personas experimentan; una necesidad insatisfecha será la meta a la que habrá de dirigirse el individuo, y por lo tanto su motivación. Plantea una jerarquía de necesidades en un continuo que abarca necesidades básicas, de seguridad, de pertenencia, de status y de auto-realización.

La diferencia básica que plantea Herzberg es su enfoque a la satisfacción en el trabajo. Para él existen 2 continuos, donde los objetos-meta relacionados con los niveles de status y autorealización son los que verdaderamente provocan una motivación y por lo tanto una satisfacción. Al cubrir los primeros niveles del continuo (necesidades básicas, de seguridad y de pertenencia) se disminuye la insatisfacción de una necesidad, más no necesariamente provoca satisfacción en el trabajo, por lo que no los considera generadores de motivación.

La aportación principal de ambos teóricos consiste en el enriquecimiento del trabajo, considerada una intervención importante de DO, y de los proyectos de calidad de vida en el trabajo.

Teoría de la expectativa de Lawler y Vroom. A diferencia de Maslow y Herzberg, Lawler y Vroom desarrollaron una teoría de la motivación enfocada en el comportamiento externo más que en las necesidades internas; esta teoría se basa en tres supuestos:

- a) Expectativa de actuación-resultado. Las personas asocian su comportamiento con determinados resultados, es decir, si realizan determinadas acciones, esperan recibir ciertas recompensas.
- b) Valencias. El valor de las recompensas es diferente para cada persona, es decir, que una recompensa no provoca la misma satisfacción para diferentes personas.
- c) Expectativa de esfuerzo-actuación. Las personas relacionan su comportamiento con la probabilidad de éxito que tendrán al desempeñar una tarea. Si de inicio no consideran poderla realizar, efectivamente no lo lograrán.

La principal aportación de esta teoría consiste en considerar que los empleados se sentirán altamente motivados cuando se consideren capaces de desempeñar determinadas actividades que les proporcionen recompensas valiosas (dentro de su escala de valores).

Teoría de la satisfacción en el trabajo de Hackman y Oldham. Hackman y Oldham se basan en las teorías de la necesidad y de la expectativa para desarrollar el modelo de diseño del trabajo, y consideran que existen 3 estados psicológicos primordiales que afectan la satisfacción del empleado en el trabajo:

- a) Grado de significancia experimentada del trabajo en sí.
- b) Responsabilidad experimentada por el trabajo y sus resultados.
- c) Conocimiento de los resultados o retroinformación de la actuación.

Al igual que las teorías de Maslow y Herzberg, la principal aportación de este modelo es su aplicación para el enriquecimiento del trabajo y los proyectos de calidad de vida en el trabajo.

Teoría de Skinner. Por otra parte la teoría de Skinner del condicionamiento operante sin ser una teoría desarrollada específicamente para el cambio organizacional, tiene gran aplicabilidad, por lo que se retoma en el campo del DO.

Los principios que sustentan el comportamiento fundamental mediante el cual las personas hacen aquello que les proporcionará una recompensa, son comportamiento-reforzamiento y reforzamiento positivo. Esto significa que a un comportamiento se debe aplicar reforzamiento continuo en un periodo que él denomina de conformación. El reforzamiento debe ser positivo y aplicarse en las conductas que se desea sean aprendidas, ya que si se aplica reforzamiento negativo, el sujeto aprende lo que no debe de hacer, más no lo que debe de hacer.

La recompensa (reforzamiento) es la clave de la teoría de Skinner, ya que es elemento fundamental para el control.

Las principales aplicaciones de la teoría de Skinner en la empresa se dan en programas de reconocimiento, eliminación de sistemas de control mediante amenazas y castigos, además de la técnica de enseñanza programada para la capacitación del personal.

2.1.6.2 DIMENSION DE GRUPO

Se basa (citado por Burke, 1989, 40-48) en los estudios de Kurt Lewin (el grupo como objetivo de cambio), Argyris (los valores cambiantes en los grupos) y Bion (el inconsciente de grupo).

El grupo como objetivo de cambio (Lewin). Lewin es considerado el principal teórico de desarrollo organizacional debido a sus estudios dentro del ámbito de las ciencias del comportamiento. Formuló gran parte de los principios del cambio social, y en particular de los grupos, extrapoliándolo a las organizaciones.

Parte de su interés se concentraba en el estudio del comportamiento autocrático frente al democrático, además de la influencia y el cambio. Las investigaciones realizadas con respecto a las variables al interior de los grupos como toma de decisiones y liderazgo participativo han influido particularmente los esfuerzos de desarrollo organizacional.

Para Lewin el comportamiento está en función de la personalidad del individuo, explicándose a partir de las necesidades y la motivación, pero en relación al ambiente en el que se desenvuelve el individuo. En este planteamiento el ambiente se concibe como un campo de fuerzas que afectan a la persona. Retoma el concepto de fuerza de la física, por lo que se podría predecir el comportamiento del individuo si se conocen sus necesidades y motivaciones y si sabemos cuál es la intensidad y el significado que las fuerzas del ambiente ejercen sobre él.

Desde este punto de vista, la percepción del medio ambiente por el individuo es primordial. Así, una persona realizará cierta tarea si por una parte satisface una necesidad o motivación individual y/o si la situación o la persona que exige la realización de la tarea realmente ejerce algún tipo de influencia sobre él.

Este aspecto de la teoría de Lewin explica el efecto positivo de la gerencia participativa y de la toma consensual de decisiones, intervenciones importantes del desarrollo organizacional.

Otro aspecto de la teoría de Lewin lo constituyen las fuerzas existentes en el medio ambiente de la persona, que él denomina fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Una situación dada es resultado de un proceso dinámico que fluye con sus altibajos de un momento al siguiente. En este proceso existen fuerzas que empujan en un sentido, y fuerzas contrarias que restringen el movimiento.

Desde esta perspectiva, el cambio es un proceso de dos pasos: Un estudio de los campos de fuerza y el aumento o disminución de la intensidad de una fuerza o conjunto de fuerzas. El cambio puede favorecerse añadiendo fuerzas impulsoras (aquellas que empujan el sentido deseado del cambio) o aumentando su intensidad, o bien disminuyendo la intensidad de las fuerzas restrictivas. Sin embargo si se incrementa la intensidad de las fuerzas del lado impulsor, se producirá un aumento simultáneo del restrictivo y se intensificará la tensión global del sistema, se trate de una persona, un grupo o una organización, por lo cual la mejor elección es reducir las fuerzas restrictivas.

Para él orientar el cambio en un nivel de grupo resulta más eficaz que en un nivel individual. Si alguien intenta cambiar una actitud, o el comportamiento de un individuo sin cambiar ese comportamiento o actitud en el grupo al que éste pertenece, lo único que se logrará es que se desvíe el comportamiento, ya sea que el grupo lo presione a regresar al comportamiento anterior, o bien lo rechace. De ahí que el punto de apoyo para el cambio (aún individual) es el grupo.

La teoría de Lewin considera la organización como un sistema social con diversos subsistemas (grupos), donde el comportamiento depende de:

- a) Si las necesidades del individuo van o no de acuerdo con las instrucciones de la organización (lo que se puede referir al grado de entrega).
- b) Las normas a las que se conforman las personas y el grado de conformidad.
- c) La forma en que se ejerce el poder (fuerzas inducidas contra fuerzas propias).
- d) Proceso de toma de decisiones (lo que lleva a la entrega).

Valores cambiantes en los grupos (Argyris). Para Argyris, el enfoque principal es en el comportamiento interpersonal y de grupo, haciendo hincapié en el cambio de conducta en el contexto de grupo. Plantea una relación entre personalidad individual y dinámica organizacional, y aún cuando se busque un beneficio para ambas partes, considera que jamás se puede dar óptimamente; el beneficio podría ser mejor para una o para otra.

Para que se logre la relación entre el individuo y el grupo, la organización tiene que ajustar su sistema de valores con el fin de ayudar a que sus miembros estén psicológicamente sanos y sean menos dependientes y por lo tanto menos controlados por ella. Deben ser más abiertos en cuanto a sentimientos, más confiados unos en otros y más entregados interiormente a las metas de la organización.

Uno de sus principales intereses consiste en la manera de realizar operativamente el cambio organizacional de acuerdo con los planteamientos de la teoría Y de McGregor.

Por otro lado ha estudiado las diferencias del comportamiento de las personas en relación con lo que dicen (teoría expuesta) y lo que hacen (teoría en acción). Supone que en la medida en que las personas cobren más conciencia de estas diferencias (creencias manifestadas y comportamiento real) tratarán de reducirlas siendo más consistentes.

Considera que para lograr la supervivencia y la renovación de larga duración, no es importante el cambio como solución a un problema, sino el aprendizaje de nuevas formas para resolverlos, por lo que añade al ciclo de aprendizaje un ciclo más.

El aprendizaje de doble ciclo significa enfrentarse a la norma actual y crear otra nueva.

El inconsciente de grupo (Bion). Bion establece que al igual que hay un inconsciente en el individuo, también existe en el grupo. Para él existen en realidad dos grupos: El grupo de trabajo y el grupo del supuesto básico.

El grupo de trabajo se ocupa de los logros y las acciones racionales del grupo; es el aspecto de funcionamiento del grupo que lleva a cabo aquello para lo que fue compuesto: Una tarea específica. Sin embargo, los grupos no se comportan de manera claramente racional, debido a que siempre está operando el otro grupo, el del supuesto básico que cuida de las actividades que brotan del inconsciente.

Desde esta perspectiva, el grupo del supuesto básico establece las directrices de las actuaciones del grupo de trabajo, de manera tal que las creencias del grupo surgen en el grupo de trabajo haciéndolos actuar como si la predicción fuera cierta e inevitable.

Aún cuando ambos grupos funcionan simultáneamente, su grado de actividad difiere; a veces el grupo predominante es el de trabajo, pero en ocasiones el que dirige las acciones de los individuos es el básico.

Las principales aplicaciones de la teoría de Bion se dan en el diagnóstico e intervención de problemas internos referentes a las relaciones entre los miembros de un equipo y su líder.

2.1.6.3 DIMENSION DE SISTEMA TOTAL

La dimensión del sistema total está encaminada a las acciones que se pretende analizar o implantar en todos los subsistemas o niveles de la organización. Las principales aportaciones (citado por Burke, 1989, 48-54) han sido realizadas por Likert (gerencia participativa), Lawrence y Lorsch (teoría de contingencia) y Levinson (La organización como familia).

La gerencia participativa de Likert. A partir de su interés en diseñar organizaciones con una forma más descentralizada pero sin eliminar la estructura jerárquica, desarrolla la idea de enlace o eslabonamiento. Plantea que cada gerente es miembro de dos grupos a la vez:

- a) Uno que administra y es líder
- b) Otro en el que es subordinado y sigue el liderazgo de un jefe.

De este modo, el gerente pasa a ser un eslabón clave de la cadena vertical de mando, manifestándose principalmente en actividades que implican la comunicación y resolución de conflictos, convirtiéndose en el conducto principal de información por lo que facilita la resolución de conflictos entre los dos grupos conectados verticalmente.

Diseñó un instrumento que describe 4 modelos o sistemas principales de diseño organizacional: El autocrático, el autocrático benevolente, el consultivo y el participativo. Para diferenciar los 4 modelos describe 7 funciones organizacionales:

Liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones, establecimiento de metas y control.

Su método para el desarrollo organizacional es el de encuesta de retroinformación basada en el (los) perfil(es) arrojado(s) por este instrumento. Una vez recopilada la información, se presentan los resultados a las unidades organizacionales (jefe y equipo) para que sean analizados a la luz de su situación particular, definiendo un plan para los cambios que se desea hacer en el mando organizacional y emprendiendo la(s) acción(es) necesaria(s) para realizar el plan. Aproximadamente un año más tarde, se deberá realizar otro estudio a efectos de comprobar los adelantos logrados y planear nuevamente cambios para llevarlos a la práctica.

Teoría de contingencia de Lawrence y Lorsch. Lawrence y Lorsch plantean que en toda organización existe una división del trabajo que denominan diferenciación. Esta diferenciación consiste en la repartición de tareas de manera tal que se lleve a cabo todo cuanto es necesario hacer.

Una de las funciones principales de la organización es la coordinación, que permite que lo que efectúe la organización esté organizado de algún modo; a esta función le denominan integración.

Para ellos, el modo en que ha de estructurarse y dirigirse una organización depende de varios factores, primordialmente el medio ambiente de la organización o de su mercado.

En este sentido, si el ambiente es complejo y cambia con rapidez se requiere una organización más descentralizada y flexible en sus gerentes, ya que se requiere de personas que cuiden estos cambios y se sitúen en una posición que les permita tomar decisiones sobre la marcha.

Los principales elementos de su teoría de la contingencia son: Diferenciación, integración interfaz organización-ambiente y contrato implícito entre empleados y gerencia.

Revisan cuestiones de resolución de conflictos debido a su impacto en la efectividad y eficacia de organizaciones altamente diferenciadas. Retoma a Likert en tanto el concepto de eslabonamiento, por lo que reconocen la importancia de la motivación con base en expectativas y la supervisión eficaz, ya que atribuyen que el trato que la gerencia les proporcione en el ambiente de trabajo impacta la motivación y la moral de los empleados.

La organización como familia de Levinson. La teoría de Levinson tiene fundamento en la teoría freudiana y parte del supuesto de que toda organización puede psicoanalizarse puesto que funciona igual que una familia, con el director general en

lugar del padre; de acuerdo con esto, todas las organizaciones resumen la estructura familiar básica en una cultura.

A este análisis adiciona otros aspectos que afectan la dinámica organizacional como la estructura, el tipo de negocio y el ambiente exterior.

Plantea que toda organización tiene una personalidad (cultura) tal como la tiene todo individuo, y que la salud de ella se determina con base en el grado de efectividad con el que se integran las diversas partes de la personalidad, por lo que la historia es un factor de gran importancia.

Utiliza los principios de terapia clínica para los esfuerzos de desarrollo organizacional, por lo que propone como metodología: Sumergirse lo más posible en la psicodinámica de la organización, levantar un historial completísimo de la misma, trabajar predominantemente con la alta gerencia, ya que los altos funcionarios son los que tienden a conformar la personalidad de la organización y conceder especial atención a los factores de tensión dentro de la organización.

Es importante señalar que no existe una teoría que abarque la totalidad del desarrollo organizacional, ya que proviene de muchas fuentes y tiene sus raíces en más de una metodología así como en una diversidad de conceptos y teorías.

2.1.7 MODELOS DE CAMBIO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

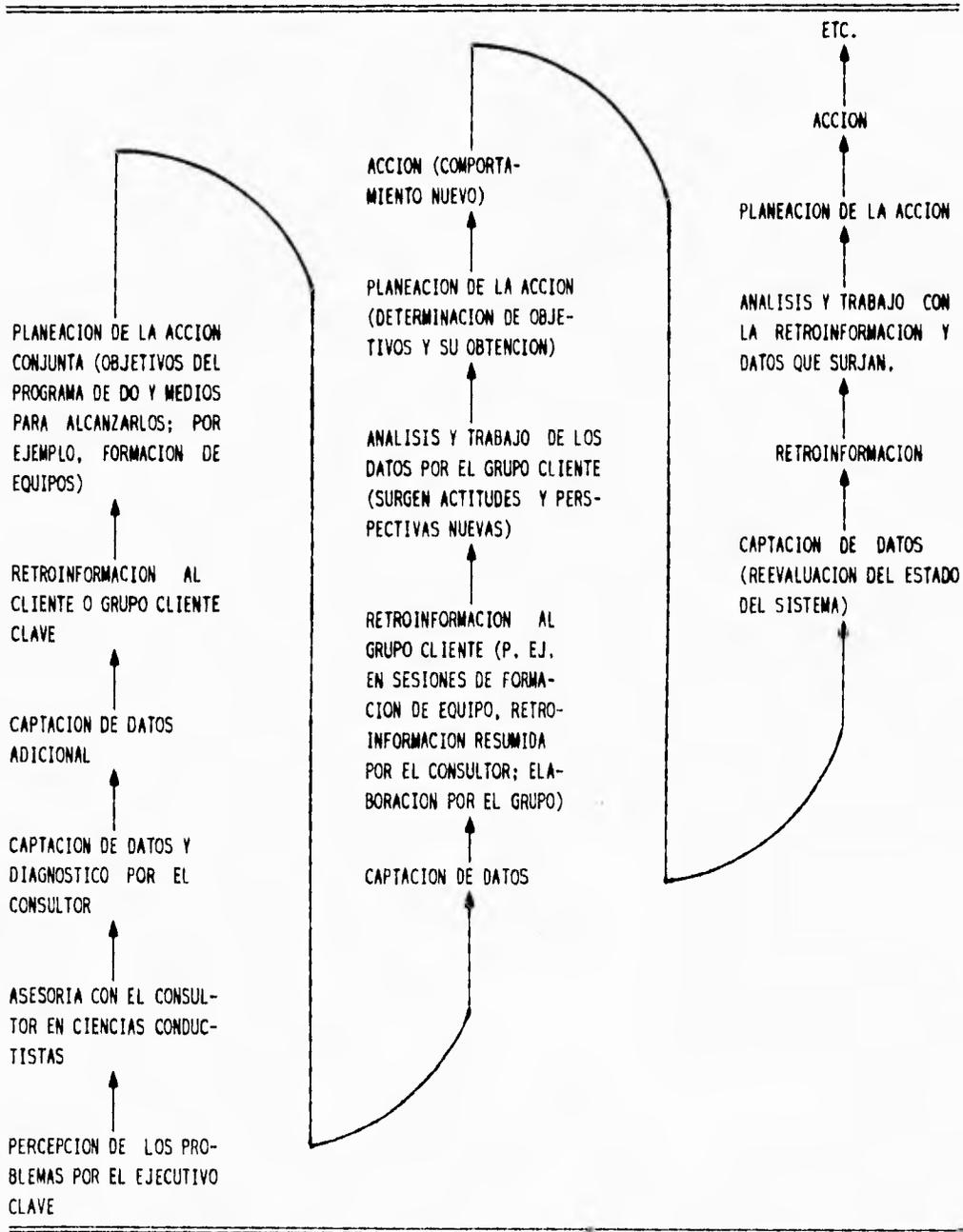
Existen básicamente 3 modelos que constituyen el marco de referencia para definir un proceso de cambio de DO:

- a) Investigación acción**
- b) De 3 pasos de Lewin**
- c) De cambio planeado de Lippit, Watson y Westley**

2.1.7.1 MODELO DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN

Este modelo parte de la premisa "no hay acción sin investigación y no hay investigación sin acción". Fue desarrollado por John Collier y Kurt Lewin, siendo retomado por French, Frohman, Sashkin y Kavanagh y Schein, quienes lo han aplicado al proceso de desarrollo organizacional (figura 5).

FIGURA 5. MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN



2.1.7.2 MODELO DE 3 PASOS DE LEWIN

Como su nombre lo indica, este modelo consta de 3 pasos: Descongelación, avance y recongelación.

Descongelación: Su objetivo es "descongelar el nivel actual de comportamiento", preparar al cliente para el cambio; crear situaciones que favorezcan la separación del cliente del estado actual. Se puede llevar a cabo por medio de una catársis, o una participación en una serie de sesiones de sensibilización o de capacitación gerencial en las que el objetivo del cambio fuese un modo de proceder más participativo, o una retroinformación de datos tomados de un estudio de la empresa.

Avance: Consiste en emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de su nivel original de comportamiento o de funcionamiento hasta un nivel nuevo. Se puede realizar con la estructuración organizacional, o mediante una intervención.

Recongelación: Implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente permanente.

2.1.7.3 MODELO DE CAMBIO PLANEADO DE LIPPITT, WATSON Y WESTLEY

Este modelo consta de 5 fases: Determinación de la necesidad de efectuar cambios (descongelación de Lewin), implantación de los vínculos motivos de los cambios, Operaciones tendientes a realizar los cambios (avance), generalización y estabilización del cambio (recongelación), logro de una relación terminal.

Desarrollo de la necesidad de un cambio: Esta fase tiene lugar cuando a) un agente de cambio¹⁰ demuestra esa necesidad (por ejemplo presentando datos que indiquen un problema); b) un tercero detecta una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al sistema cliente en potencia; c) el sistema cliente cobra conciencia de su propia necesidad y busca la ayuda de un consultor.

Establecimiento de una relación de cambio: Consiste en el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y el sistema cliente.

¹⁰Por agente de cambio entendemos la persona que actúa como facilitador o catalizador de los procesos de desarrollo de la organización. Puede ser interno (trabajar en la propia organización) o externo, siempre que posea la adecuada capacitación teórica y práctica.

Trabajo para lograr el cambio: Se divide en 3 subfases:

- a) Aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente.
- b) Examen de los caminos y metas opcionales (establecimiento de objetivos o metas e intenciones de acción).
- c) Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio (llevar a cabo los planes de acción definidos).

Recongelación: También entendida como generalización y estabilización del cambio, consiste en difundir el cambio a otras partes del sistema total, incluyendo aquellas actividades o mecanismos que mantengan la nueva situación.

Logro de una relación terminal: Consiste en poner fin a la relación entre el agente de cambio y el cliente; evitar las relaciones de dependencia que comúnmente se desarrollan por parte del cliente hacia el consultor, lo que significa que el cliente se encuentre en posibilidad de resolver problemas futuros de la misma índole.

2.1.8 PRINCIPALES ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO

A partir de los modelos de investigación de la acción, los tres pasos de Lewin y las cinco fases para el cambio planeado de Lippit, Watson y Westley, se pueden distinguir 3 grandes fases o etapas para llevar a cabo un proceso de cambio planeado, ya que los elementos que contemplan no se contraponen, sino más bien se complementan. Estas etapas son: Diagnóstico, intervención y evaluación (cuadro 3).

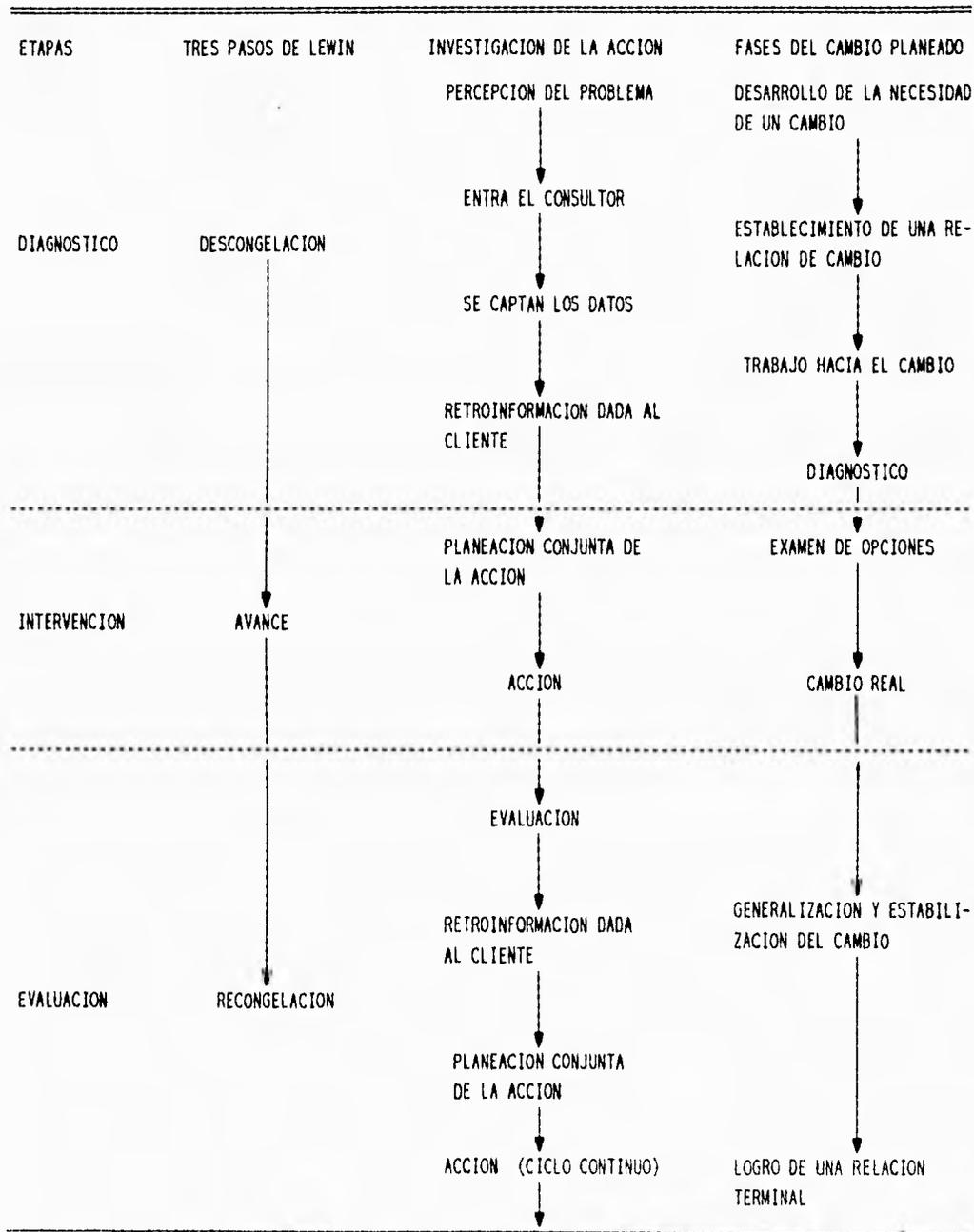
2.1.8.1 DIAGNOSTICO

El diagnóstico organizacional es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización; su objetivo es identificar y evaluar la situación actual de una unidad organizacional como sistema total a través de la generación de información válida acerca de la organización, la cual deberá representar las situaciones tal y como se están presentando.

Implica recolectar y analizar información y datos relevantes sobre:

- La cultura
- Los procesos
- La estructura
- Otros elementos esenciales de la organización.

CUADRO 3. COMPARACIÓN DE LAS PRINCIPALES ETAPAS CON LOS MODELOS DE CAMBIO



FUENTE: Burke (1989), p. 65.

Como se puede apreciar en la figura 6, el área conocida de la organización es menor que el área desconocida (principio del iceberg); entonces, la función del diagnóstico es llegar al área cubierta.

FIGURA 6. PRINCIPIO DEL ICEBERG



FUENTE: Reyna, R. Módulo de Teorías de la Organización, Diplomado en Desarrollo de Recursos Humanos, Mecanograma, ITAM, 1990.

De acuerdo con Beckhard el análisis de la organización contempla dos campos de acción (citado por French y Bell, 1979, 58-67):

- **Del sistema.** Diagnóstico de las diversas subentidades funcionales que integran el organismo en su totalidad (subsistemas) como los equipos humanos naturales.
- **Del proceso.** Diagnóstico de los procedimientos organizacionales vigentes como la resolución de conflictos o la forma de tomar decisiones.

La estrategia de diagnóstico puede variar dependiendo de las metas establecidas en el estudio; así puede iniciarse un proyecto global de intervención y trasladarse posteriormente a algunos subsistemas seleccionados, o bien iniciar por un subsistema y extenderse a otros hasta abarcar la totalidad de la organización.

El alcance del diagnóstico entonces puede ser (figura 7):

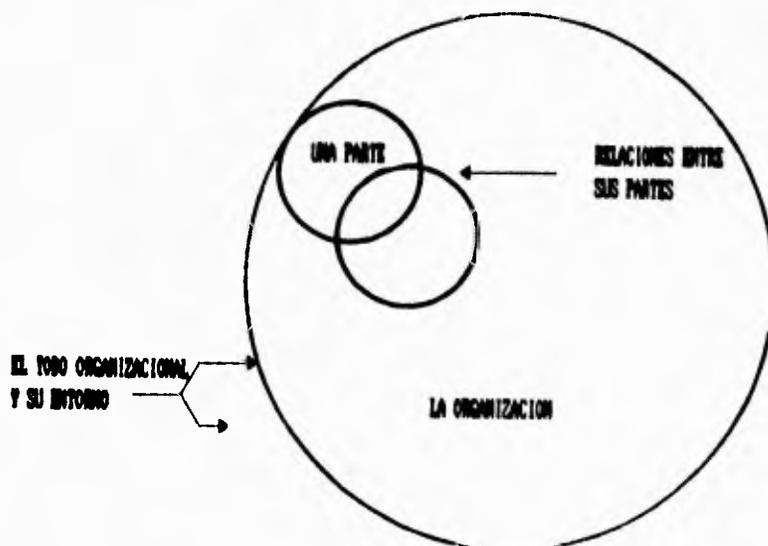
Una parte de la organización. Identificar las causas que originan, por ejemplo, el bajo rendimiento de los vendedores de una zona específica.

Relaciones entre las partes. En este caso podemos referirnos a los conflictos originados entre departamentos por falta de definición de responsabilidades (clásico ventas-producción ó mercadotecnia-finanzas).

El todo. Que implica analizar determinados factores en todos los subsistemas organizacionales; un ejemplo de ello es la intervención de clima, donde independientemente del área y las funciones se busca conocer el grado de satisfacción que siente la gente en el trabajo. Igual es el caso de la cultura gerencial o del liderazgo.

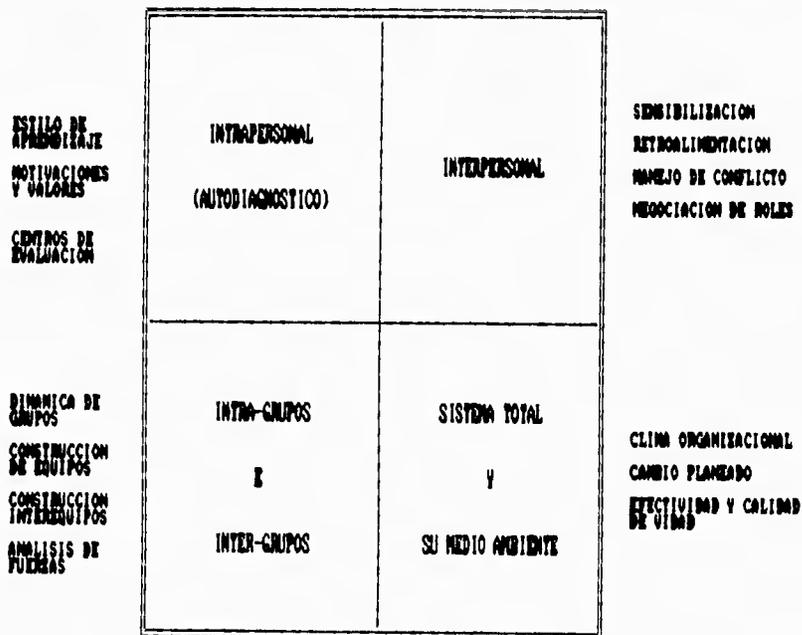
El todo y su entorno. Por ejemplo la capacidad de respuesta a los requerimientos del cliente o la capacidad de anteponerse a las necesidades del mercado.

FIGURA 7. ALCANCES DEL DIAGNÓSTICO



De igual forma, se pueden definir 4 dimensiones de diagnóstico: Intra-personal, interpersonal, intra e inter-grupos y sistema total c/medio ambiente (cuadro 4).

CUADRO 4. DIMENSIONES DEL DIAGNÓSTICO



Existen 3 etapas para el proceso de diagnóstico (Bermúdez, 1990):

1. Generación de información

- . Forma de recopilar la información (delimitar el campo: por grupos, niveles, etc.)
- . Frecuencia de las actividades de recopilación
- . Metodología y herramientas utilizadas para recopilar la información.

Entre las principales herramientas a utilizar se encuentran: Muestreo, entrevistas individuales, entrevistas grupales, juntas con el equipo gerencial, aplicación de cuestionarios o encuestas de opinión, recopilación de datos de la empresa como índices de comportamiento y productividad, análisis de campo de fuerzas, observación, etc. La selección de las herramientas dependerá de las necesidades de cada unidad organizacional.

2. Organización de la información

- . Diseño de procedimientos para manejar cantidades grandes de información
- . Almacenamiento eficiente y recuperable de la información
- . Ordenamiento de la información.

3. Análisis de la información

- . **Objetivo del diagnóstico**
- . **Fortalezas y debilidades dentro del sistema organizacional e identificación de causas**
- . **Importancia de que el cliente asuma los datos que recibe como retroalimentación**
- . **Enfoque grupal e individual**

Existen diferentes modelos de diagnóstico organizacional los cuales son útiles para organizar y sistematizar la gran cantidad de información que se maneja de manera que pueda clasificarse en un orden establecido y esclarecer la confusión que normalmente se genera.

Algunos de estos modelos son meramente descriptivos, mientras que otros están dirigidos a algunas variables específicas y sus relaciones con otras variables, por lo que proporcionan orientación para el cambio.

Aspectos a considerar en el diagnóstico:

- . **Se requiere un compromiso de cambio por parte del cliente antes de iniciar cualquier acción de diagnóstico.**
- . **Los elementos a considerar son: El problema observado por el cliente, las metas del cliente, los recursos del mismo y los recursos del consultor.**
- . **La involucración del cliente debe ser total en el proceso de diagnóstico, refiriéndonos a los niveles de decisión que corresponda.**
- . **Se requiere que el cliente de facilidades al consultor (interno o externo) en la obtención de información para realizar el diagnóstico en forma ágil y completa.**
- . **La información que se obtenga del diagnóstico debe ser manejada en estricta confidencialidad; se informan al cliente las percepciones o hechos, más no los nombres de las personas que proporcionaron la información.**
- . **La información recabada y las conclusiones del diagnóstico deberán ser retroalimentadas a la unidad organizacional que proporcionó la información y que se encuentra involucrada en el proceso de cambio.**
- . **El éxito o fracaso de esta intervención depende en gran medida del compromiso adquirido por el cliente, ya que es el responsable directo de la implantación de los procesos contemplados en los planes de mejoramiento.**

La importancia del diagnóstico radica en que permite:

- **Detectar aquellas variables que en forma relevante influyan en el logro de los resultados y establecer relaciones causales.**
- **Detectar aspectos susceptibles de ser mejorados.**
- **Sentar las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridades a los problemas detectados.**
- **Determinar que tipo de intervenciones conducen mejor a realizar cambios en aspectos específicos y en tiempos determinados para dirigir la unidad organizacional hacia una mayor efectividad.**

2.1.8.2 INTERVENCION

Para Argyris (citado por Burke, 1989, 118) intervenir significa "... penetrar en un sistema de relaciones ya en marcha para situarse entre dos o mas personas, grupos u objetos con el fin de ayudarles."

French y Bell (citado por Bermúdez, 1990) definen la intervención como "...el conjunto de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas emprenden una tarea o sucesión de ellas cuyos objetivos se relacionan con mejoras organizacionales."

En una intervención de desarrollo organizacional deben participar conjuntamente el cliente y el consultor, estableciendo claramente los objetivos específicos, las actividades a corto y largo plazo, las estrategias de cambio y los planes de acción indicando responsabilidades.

Argyris plantea 3 condiciones a cumplir para que una intervención sea útil (citado por Burke, 1989, 119):

- **Información válida y útil.** Debe responder a una necesidad real de cambio sentida por el cliente.
- **Libre elección.** Significa que la toma de decisiones sobre las acciones de intervención corresponden al cliente. El cliente selecciona la alternativa que tiene mayores probabilidades de éxito de acuerdo al objetivo de cambio, las características del sistema y las restricciones que tiene.
- **Compromiso interno.** Al seleccionar la alternativa, el cliente es responsable de la elección realizada y de su puesta en práctica.

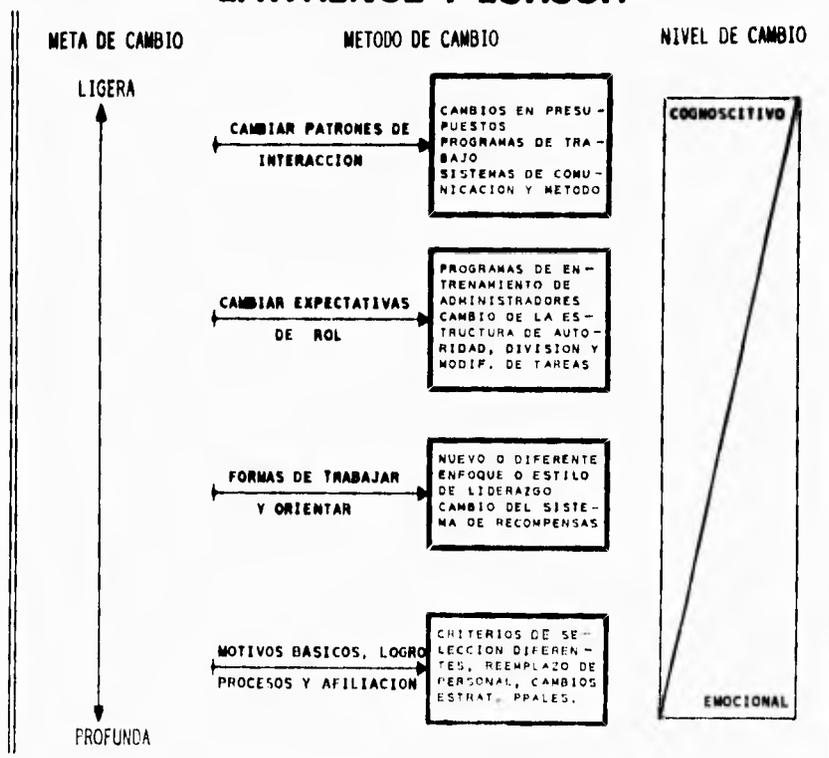
Para Burke, una intervención debe:

- Responder a una necesidad sentida por parte del cliente
- Involucrar al cliente en la actividad de planear y poner en juego los eventos de cambio
- Conducir a un cambio normativo en la cultura de la organización

Se considera que el sistema cliente es una unidad activa, responsable de sí misma y en cuyas manos se encuentra el control de su destino. El consultor por su parte, brinda sus servicios para que ese sistema adquiera mayor eficacia en la resolución de problemas, toma de decisiones y ejecución de las mismas, de manera que sea cada vez más eficiente y requiera menos ayuda para solucionar sus problemas.

Existe un conjunto variado de tipologías de intervención para el cambio, como por ejemplo la de Lawrence y Lorsch (cuadro 5) que se enfoca a la diferencia existente entre la organización y su medio ambiente. Una vez identificado el desajuste se puede determinar el método de cambio, dependiendo de la naturaleza y profundidad del desenganche.

CUADRO 5. TIPOLOGÍA DE INTERVENCIONES DE LAWRENCE Y LORSCH



Harrison propone una tipología de intervención basada en la profundidad de emotividad individual involucrada (cuadro 6), es decir, el grado en que la estrategia de intervención está dirigida hacia la carga emocional del individuo.

CUADRO 6. TIPOLOGÍA DE INTERVENCIONES DE HARRISON

ALTAMENTE IMPERSONAL CENTRADO EN EL SISTEMA TOTAL		ALTAMENTE PERSONALIZADO (CENTRADO EN EL INDIVIDUO)	
ENFOQUE GLOBAL	INTERFASE ORGANIZACION-INDIVIDUO	ESTILO DE TRABAJO	INTERPERSONAL Y RELACION
ESTA RELACIONADO CON LAS FUNCIONES Y ROLES QUE SE REQUIEREN EN LA ORGANIZACION, COMO OPUESTO A LAS MOTIVACIONES, ACTITUDES Y VALORES INDIVIDUALES	TIENE QUE VER CON LA SELECCION, ASIGNACION, ENTRENAMIENTO Y APRECIACION DEL DESEMPEÑO DE LA GENTE EN CONCORDANCIA CON EL DISEÑO DE LA TAREA Y OTRAS CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES	TIENE QUE VER CON ASPECTOS HUMANOS EN LA MEDIDA QUE SE MERE EN ASPECTOS COMO DELEGACION O NO DE AUTORIDAD, GRADO DE COLABORACION O DE COMPETENCIA UNOS A OTROS, ETC.	SE RELACIONA INTENSAMENTE CON EL INDIVIDUO EN SI; CON SUS ACTITUDES, SENTIMIENTOS Y VALORES CON RESPECTO A SU PROPIO FUNCIONAMIENTO E IDENTIDAD DENTRO DE UN GRUPO
ES ALTAMENTE DEPENDIENTE DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION	INVOLUCRA EN BUENA MEDIDA LAS EXPECTATIVAS Y MOTIVACION INDIVIDUAL	TOMA EN CUENTA LOS SENTIMIENTOS, ACTITUDES Y CREENCIAS DE CADA UNO	EL CRECIMIENTO INDIVIDUAL PUEDE HACERSE UNO A UNO O EN GRUPOS PEQUEÑOS
EL FOCO ES LA ESPECIFICACION DEL PODER Y DE LOS RECURSOS Y TAREAS A SER DESARROLLADAS, INCLUYENDO LA DEFINICION DE PUESTOS	EL FOCO ES EL DESEMPEÑO OBSERVABLE, MAS QUE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES	EL FOCO ESTA EN LAS RELACIONES DE TRABAJO, LAS CUALES EXIGEN NEGOCIACION Y ACUERDO ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS	EL FOCO ESTA EN INCREMENTAR LOS CONOCIMIENTOS DE UNO MISMO A TRAVES DE EXPERIENCIAS PROPIAS Y DE OTROS
SE PUEDE UTILIZAR LA INTERVENCION CUANDO SE DESEA QUE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION ESTE A LA MEDIDA DEL AMBIENTE	SE PUEDE UTILIZAR LA INTERVENCION EN TODO TIPO DE ORGANIZACION SIENDO MAS PROVECHOSA DONDE LOS SISTEMAS EXTERNOS DE PREMIOS SEAN IMPORTANTES	ES MUY CONVENIENTE DONDE EL MEDIO AMBIENTE ES INCIERTO Y LAS POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS NO SON CONOCIDOS O SON POCO COMPRENDIDOS	APROPIADA EN CASO DE QUE EL INDIVIDUO BUSQUE CRECIMIENTO PERSONAL ESTE LIBRE DE PRESIONES PROFUNDAS Y PUEDA CREAR SU PROPIO SISTEMA DE RECOMPENSAS

ESTRATEGIAS DE CAMBIO EN FUNCION DE LA PROFUNDIDAD DE LA INTERVENCION

TEORIA DE LA CONTINGENCIA (LAWRENCE Y LORSCH)	DISEÑO DEL TRABAJO Expectativas de... Enriquecimiento/Rediseño	CONSULTORIA DE PROCESOS (SCHEIN)	INTERVENCIONES DE CARRERA Y VIDA CENTROS DE EVALUACION
REUNIONES DE CONFRONTACION (BECKHARD)	CENTROS DE DECISION	CONSULTORIA DE MEDIADORES (WALTON)	LABORATORIO DE ENTRENAMIENTO (T GROUP)
INVESTIGACION PARA FEED-BACK (MICHIGAM)	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	DESARROLLO DE GRUPO (TEAM-BUILDING)	GRUPOS DE ENCUENTRO
GRID GERENCIAL (BLAKE Y MOUTON)			

Las principales etapas de la intervención son (figura 8):

a. Planeación:

- . Fijar metas, definir el estado futuro
- . Definir el tipo de cambio: Tarea (incluye procesos administrativos) o procesos (humano p. ej. comunicación o solución de problemas)
- . Evaluar restricciones y facilidades
- . Establecer prioridades
- . Definir la transición, es decir, las actividades y compromisos para llegar al estado futuro
- . Desarrollar las estrategias y planes de acción para administrar la transición
- . Preparar al sistema cliente para el cambio (descongelación).

b. Administración de la transición (Burke, 1989, 125):

. Desprendimiento del pasado

Es importante tomar en cuenta dos principios críticos:

- **Asunto inacabado.** De acuerdo con la gestalt, los humanos tendemos a buscar una forma de cierre de aquello que se encuentra inconcluso o inacabado. Cuando se enfrenta a los miembros de la organización con algo nuevo que sustituye viejas formas de hacer las cosas, sin tiempo de desprenderse de ellas y "cerrar", se gastarán energías en un intento por remediar la situación que pueden resultar en resistencia al cambio.
- **Orgullo.** En un proceso de cambio, el mensaje implícito a los miembros de la organización es que lo que hacían anteriormente ahora no funciona, y esto mina el sentimiento de orgullo personal por lo que se hace.

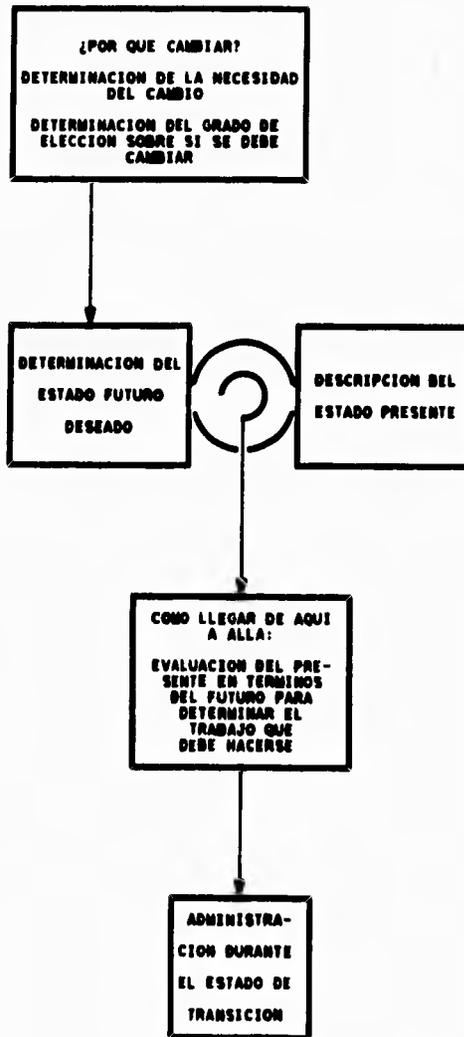
Si no se trabaja este sentimiento, también habrá desgaste de energía y resistencia al cambio.

. Transición: Efectuar el cambio

En esta fase se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Participación.** El grado en que las personas se comprometen con una acción está en función del grado en que participaron en su determinación.
- **Palancas múltiples.** Las organizaciones son sistemas abiertos y dinámicos; cambiar exitosamente exige atención a la multiplicidad de sus subsistemas en apoyo al esfuerzo general.

FIGURA 8. MODELO DE CAMBIO CON LAS PRINCIPALES ETAPAS DE INTERVENCIÓN



FUENTE: Bermúdez, E. Módulo de Proceso y Modelos de D.O., Diplomado en Desarrollo de Recursos Humanos, Mecanograma, ITAM, 1990.

- **Retroinformación.** Proporcionar retroinformación a los miembros del sistema acerca de los adelantos logrados ayuda a conservar el impulso y la energía orientadas al cambio.
- **Simbolización.** Contar con un símbolo representativo del objetivo permite enfocar y orientar a los miembros de la organización.

. **Estabilización del cambio.** Inicia durante la fase de desprendimiento y busca que los cambios efectuados formen parte de los hábitos y valores de la organización, es decir que exista la permanencia en las formas de actuar de los miembros; los sistemas de recompensas apoyan fuertemente la fase de estabilización.

Aspectos a considerar en la intervención:

- **Todos los subsistemas deben continuar en equilibrio cuando se planea la intervención.**
- **Se deben seleccionar los mejores puntos de apoyo para identificar las fuentes de poder disponibles para llevar a cabo el cambio.**
- **Hacer una evaluación metodológica del proyecto; en nuestro enfoque no enfatizamos en qué cambiar, sino cómo cambiar, cómo promover, facilitar y propiciar el cambio, cómo enfrentar y manejar los procesos, problemas y conflictos de cambio, cómo aprender de los cambios y cómo estabilizar el cambio como proceso continuo y sistemático.**
- **Identificar agentes de cambio, motivadores de cambio.**

2.1.8.3 EVALUACION

"Se refiere a los resultados de una labor sistemática de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples que permiten determinar causas y efectos de la intervención y proporcionar retroalimentación del proceso."(Mouret, 1990)

Opera a través de indicadores de evaluación y permite comprobar que los cambios están ocurriendo y las metas lográndose o bien que es necesario realizar ajustes.

En este sentido, la evaluación no debe considerarse como la fase final del proceso de cambio, sino incluirse en la planeación de manera que permita tener seguimiento y control de lo que está ocurriendo.

Sus objetivos son (Bermúdez, 1990):

- Tener retroinformación de las actuaciones y las reacciones a ellas
- Dar un nuevo cauce si se requiere
- Identificar nuevos objetivos que vayan surgiendo en el proceso
- Apuntalar o pulir las acciones de cambio
- Modelar la aptitud del personal para descubrir y enfrentarse a problemas emergentes
- Poner a prueba la aplicabilidad del proyecto
- Verificar que los cambios que se están manejando son los que requiere la organización
- Asegurar que las consecuencias no obstaculizan el objetivo del proyecto

Etapas del proceso de evaluación (Mouret, 1990):

1. **Establecimiento de objetivos (etapa de planeación)**
Qué se quiere evaluar y para qué
2. **Identificación de indicadores (etapa de planeación)**
Características que dan información sobre lo que se quiere medir
3. **Definición de instrumentos (etapa de planeación)**
Asegurar validez y confiabilidad
4. **Recolección de información (etapa de intervención y evaluación)**
5. **Medición (etapa de intervención y evaluación)**
6. **Evaluación**
Medición, interpretación y análisis de información comparativamente con el inicio, el proceso y el final de la intervención.

Aspectos a considerar en la evaluación (Idem):

¿Para qué evaluar?	Fines y justificaciones
¿Qué evaluar?	Indicadores, evidencias
¿A quién evaluar?	Muestra
¿Dónde evaluar?	Aula, trabajo
¿Con qué evaluar?	Técnicas, instrumentos
¿Cómo evaluar?	Diseños, procedimientos

¿Cuándo evaluar?	Antes, durante, después
¿Cómo analizar los datos?	Cuantitativamente (estadística) Cualitativamente (contenido)
¿Cómo reportar los resultados?	Formas de reporte, interpretación, resultados
¿Para quién es la información?	Cliente, participante
¿Qué utilidad se dará a la información?	Retroalimentación, toma de decisiones, demostrar la efectividad de la intervención.

2.2 CAPACITACION

A partir de los planteamientos de DO, se vislumbra la necesidad de establecer estrategias educativas tendientes al cambio de valores, actitudes y comportamientos, como una intervención entre otras que de manera integral consoliden el proceso de cambio planeado.

Esto implica diseñar y desarrollar diferentes procesos de aprendizaje al interior de la organización, los cuales deberán tener un fundamento teórico acorde al tipo de intervención planeada y a los aspectos involucrados.

Dentro de las diferentes alternativas de DO, podemos ubicar las relativas a procesos de aprendizaje en el ámbito de capacitación, ya que como explicaremos a continuación, parte de conceptos afines, pero adicionalmente se constituye como un sistema integrado por diferentes subsistemas que permite identificar y canalizar las necesidades de aprendizaje para diseñar y administrar las acciones específicas que den respuesta a estos requerimientos, atendiendo las particularidades propias de este tipo de procesos.

2.2.1 FILOSOFIA Y CONCEPTOS GENERALES

"La capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve" (Pinto, 1990, 13); parte de la concepción de que el hombre es un ser que puede cambiar su conducta por diferentes medios como la formación y el medio ambiente.

Al igual que la filosofía universal, para la capacitación la filosofía se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los trabajadores y empleados en el ámbito de la empresa, la familia y la comunidad, con el propósito de participar

en la elaboración de una "filosofía organizacional", que guíe la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa.(Pinto, 1990, 11)

Como disciplina que estudia a las organizaciones de trabajo y a los hombres dentro de éstas, la administración ha aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos de manera diferente de acuerdo con la importancia de la estructura, la tarea y las relaciones humanas dentro de la organización.

Estas teorías han impactado de manera diferente a la capacitación, en tanto que cada una de ellas se dirige hacia diferentes niveles o áreas de la organización asignándole un propósito distinto de acuerdo con los valores que privilegia y con la noción de organización a la que responde. (Pinto, 1990, 17)(cuadro 7).

Si partimos del hecho de que todo el personal de una empresa es parte del equipo de trabajo y que, a la vez es responsable del funcionamiento total de la empresa, entonces se puede establecer la misión de capacitación consistente en

(...) generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa..."(Pinto,1990,13) a través de "...una actividad planeada y basada en necesidades reales...(de la misma)... y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del...(personal que la integra a través del diseño y estructuración de procesos de aprendizaje). (Siliceo,1986,20)

Derivado de esto, los fines básicos de la capacitación son (Siliceo, 1986,22):

1. Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento (...) especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Si partimos de un diagnóstico preciso que indique necesidades reales, entonces cualquier acción de capacitación, deberá reflejar un mejoramiento organizacional traducido en calidad, productividad o cualquier otro factor que impacte la efectividad y competitividad de la empresa.

En este sentido, no se debe perder de vista a la capacitación como un medio que coadyuva al cumplimiento de los objetivos y la misión de la empresa, y que permite al individuo adquirir nuevos conocimientos, competencias, actitudes y comportamientos funcionales a su quehacer laboral sin más limitaciones que su potencialidad de intereses.

Un aspecto de gran relevancia a efectos de que la capacitación sea efectiva, es la implicación de responsabilidad de la función; la capacitación es responsabilidad de toda la organización, en la medida en que cada unidad organizacional (área, departamento) conoce las funciones y objetivos que debe cubrir y que aportan valor

CUADRO 7 IMPACTO DE LAS CORRIENTES ADMINISTRATIVAS EN CAPACITACIÓN

TEORIA ADMINISTRATIVA	ESCUELAS QUE COMPRENDE	REPRESENTANTE	INFLUENCIA EN LA ORGANIZACION	PROPOSITO DEL ENTRENAMIENTO
TEORIA CLASICA	ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA ESCUELA ANATOMISTA-FISILOGISTA	TAYLOR FAYOL	ESTRUCTURA RIGIDA Y LINEAL	LOGRAR LA EFICIENCIA A TRAVES DE LA MECANIZACION DE LAS FUNCIONES
TEORIA HUMANISTA	ESCUELAS DE TRANSICION - ADMINISTRACION Y LIDERAZGO - PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES - LA ORGANIZACION COMO SISTEMA SOCIAL - ESCUELAS DE LAS RELACIONES HUMANAS	MARY PARKER FOLLET CHESTER BERNARD ELTON MAYO	ES UNA ESTRUCTURA TECNICA Y HUMANA, QUE ADEMAS DE PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS DEBE DISTRIBUIR SATISFACCION ENTRE SUS PARTICIPANTES	PROPORCIONA A LOS DIRECTIVOS, GERENTES Y SUPERVISORES LAS TECNICAS PARA DIRIGIR Y MOTIVAR A SUS SUBORDINADOS PARA QUE ESTOS SATISFAGAN SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
TEORIA ESTRUCTURALISTA	ESCUELA BUROCRATICA DE LA ADMINISTRACION ESCUELA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACION	LEVY STRAUSS MAX WEBER RADCLIFFE-BROWN	ES UNA UNIDAD SOCIAL COMPLEJA RIGIDA POR NORMAS Y REGLAMEN- TOS QUE DELIMITAN LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS GRUPOS QUE LA CONFORMAN	HACER QUE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION INTERIORICEN SUS OBLIGACIONES Y CUMPLAN VOLUNTARIAMENTE CON SUS COMPROMISOS
TEORIA NEOCLASICA	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	DRUKER	ES UNA ESTRUCTURA QUE SURGE EN FUNCION DE SUS OBJETIVOS Y RESULTADOS	INCREMENTAR LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACION A TRAVES DE LA PLANEACION
TEORIA BEHAVIORISTA	ESCUELA BEHAVIORISTA DE ADMINISTRACION DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ESTE MOVIMIENTO INTEGRA LAS APORTACIONES DE DISTINTAS DISCIPLINAS Y DIFERENTES TEORICOS	SISTEMA SOCIO-TECNICO CON UNA CULTURA PROPIA Y UN SISTEMA DE VALORES QUE DETERMINAN EL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION	GENERAR APRENDIZAJES Y FORMAS DE COMPORTAMIENTO EN EL INDIVIDUO PARA ORGANIZAR SUS ESFUERZOS E INTEGRARLO EN GRUPOS DE TRABAJO
TEORIA SISTEMICA		ESTE MOVIMIENTO INTEGRA LAS APORTACIONES DE LAS MATEMATICAS, LA CIBERNETICA Y LA TEORIA DE SISTEMAS	ES UNA ESTRUCTURA AUTONOMA CON CAPACIDAD PARA COMPRENDER DE MANERA OBJETIVA SUS INTERRELACIONES Y TOMAR DECISIONES	SELECCIONAR LOS PROBLEMAS QUE OBSTACULIZAN EL DESARROLLO DE LOS SUBSISTEMAS DE LA ORGANIZACION Y QUE IMPIDEN LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

FUENTE: PUNTO (1990), p. 25 y 26.

al producto o servicio que ésta ofrece, por lo tanto, el apoyo del departamento de capacitación o recursos humanos consiste en ofrecer los medios para identificar la situación real de cada una de las personas que participan y las acciones que apoyen a las mismas a lograr los resultados esperados.

Hay que tener claro que el responsable del desarrollo de cada persona es él mismo; no es el jefe inmediato, no es el gerente de capacitación o de recursos humanos, esa responsabilidad es intransferible, renunciar a ella es aceptar la manipulación....la función que desempeñan los puestos relacionados con capacitación no es ser los responsables del desarrollo personal, es la facilitación de los medios para conseguirlo. (Paniagua, 1986, 3).

En este mismo sentido Paniagua expone que

El responsable de capacitación es cada uno de los integrantes de la organización; Debe ser capaz de hacer lo que se tiene que hacer, en el contexto de calidad; el responsable de identificar las necesidades, dar seguimiento y reportar resultados es cada jefe, y el personal de capacitación debe integrarse en cada una de las áreas, proporcionar los medios y consolidar la información."(Paniagua, 1994,3).

Para Paniagua esto implica que la capacitación se lleve a cabo en base a estándares especificados en el desempeño del puesto de trabajo de manera que se relacione con resultados, no con eventos aislados; es un proceso que está íntimamente relacionado con los objetivos de la empresa como resultados.

Ahora bien, cuando se habla de estándares especificados en el desempeño del puesto, no se puede cerrar al conocimiento técnico requerido, ya que se estarían negando las relaciones verticales y horizontales existentes dentro de la organización y que influyen en el logro de resultados; por lo tanto, los procesos de relación como son la comunicación, colaboración, toma de decisiones, etc., deberán estar reflejados en el proceso de capacitación.

Un error muy difundido es que capacitación equivale a dar cursos, y esta visión ha ocasionado que personal directivo no le dé su valor real y la considere como gasto o paliativo. (Paniagua, 1994, 4)

En la misma línea es importante señalar que capacitación no es la solución de problemas de desempeño o calidad, para ello deberán desarrollarse otras acciones, las cuales podrán ser facilitadas a través de capacitación.

Uno de los aspectos medulares en que tenemos que prestar atención es que la capacitación es un proceso en el que hay que saber identificar sus componentes, y que se integra existencialmente en el fenómeno, aunque en su aplicación sea de carácter general. La creencia usual es de algo estereotipado que puede aplicarse sin

tomar en cuenta las condiciones específicas del medio en que tiene que llevarse a cabo. No es raro entonces que si no se identifica lo que es el proceso de capacitación, se considera que funciona como receta o por decreto. (Paniagua, 1986, 2)

Lo que propicia que una empresa pueda desarrollar su tecnología es poder contar con la visión de capacitación y de las funciones de un sistema que integra los elementos de manera que se conciba la capacitación como un proceso y no como un evento aislado del contacto de la empresa (Ibídem, 5), de ahí que deba ...desarrollarse con una nueva mentalidad, y un enfoque tal que favorezca a todo el personal cumplir con las especificaciones que den satisfacción a las necesidades del cliente interno y externo; para ello, capacitación requiere contar en la empresa con elementos como misión, filosofía, valores, políticas, sistema (y sus procedimientos), objetivos, estrategias...(Ibídem, 6), etc.

De acuerdo con Paniagua, y retomando algunas de sus conclusiones podemos afirmar que capacitación no es una fórmula, es un proceso y como tal puede aplicarse en diferentes lugares y circunstancias, responde a necesidades reales, no a suposiciones subjetivas, no es la solución a los problemas, es el medio para solucionarlos, facilita pero no sustituye los resultados; "La capacitación es a fin de cuentas, la acción hacia los resultados con creatividad como un medio y no como un fin."(Ibídem, 7)

2.2.2 ENFOQUE SISTEMICO DE LA CAPACITACION

Retomando el enfoque sistémico de la organización tal y como se explicó en la sección anterior, para dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable se requiere conocer independientemente de la misión, los objetivos, y la tecnología de la empresa, los subsistemas que la constituyen.

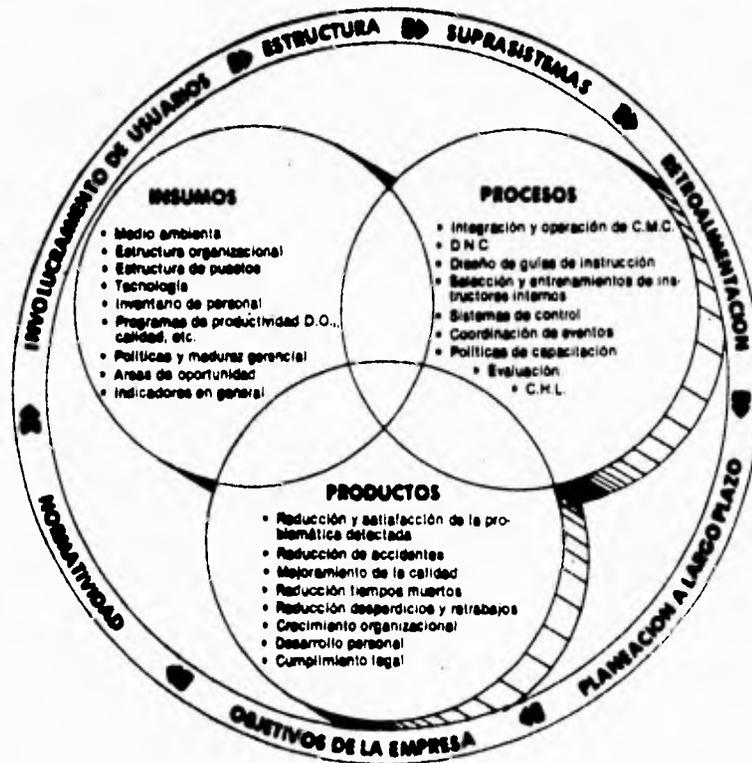
La misma función de capacitación se constituye en un subsistema conformado por insumos, procesos y productos, inmersa en el suprasistema de la organización y cuya interrelación modifica la actuación del resto de las partes.

Este enfoque proporciona a la función de capacitación un enfoque dinámico, ya que en cada parte del proceso deberá ajustarse y adecuarse a los requerimientos del entorno (figura 9).

Cuando se refiere a la capacitación como un sistema, se parte de la base de que ésta debe existir

(...) como un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con propósitos, objetivos y funciones comunes que debe tener por lo menos determinados sus objetivos y políticas; establecidas sus actividades y clasificadas sus tareas en grupos afines (subsistemas); definida una comunicación interna entre los subsistemas que resulten; desglosados los propósitos de las actividades de cada subsistema que forme el sistema de capacitación conforma a procedimientos adecuados y funcionales.(Naranjo, Sinergia en capacitación, 1989, 32).

FIGURA 9. SISTEMA DE CAPACITACION



FUENTE: Pinto (1990), p. 40.

La función de capacitación se estructura a partir de 3 procesos fundamentales:

- a) Legal
- b) Administrativo
- c) Instrucciona l o de facilitación

2.2.2.1 PROCESO LEGAL

La función de capacitación se encuentra reglamentada en la Ley Federal del Trabajo (Artículo 153 incisos A-X del Capítulo III Bis)¹¹ y compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la vigilancia y cumplimiento de estas disposiciones a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Las disposiciones legales son tendientes a que el plan de capacitación de la empresa se encamine a (Siliceo, 1986, 46):

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

Se pueden resumir en 4 los principales requerimientos legales¹²:

- Constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. Conformadas por representantes de la empresa y los trabajadores y cuya función es vigilar la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten en lo referente a capacitación y adiestramiento, a sí como autenticar las constancias de habilidades laborales que se expidan.
- Registro de planes y programas. Deberán referirse a periodos no mayores de 4 años y comprender todos los puestos y niveles de la empresa, especificando

¹¹En 1977 se elevó a rango constitucional el derecho obrero a la capacitación y el adiestramiento; esta reforma generó la modificación a la ley reglamentaria, es decir, a la Ley Federal del Trabajo la cual se publicó con fecha 28 de abril de 1978, entrando en vigor el 1o de mayo del mismo año.

¹²Desde luego para el cumplimiento de éstos existen estructuras claramente definidas y procedimientos específicos que deberán cubrirse a efectos de que queden registrados legalmente.

las etapas durante las cuales se realizará la capacitación, los programas que se impartirán y los instructores que estarán a cargo de los programas.

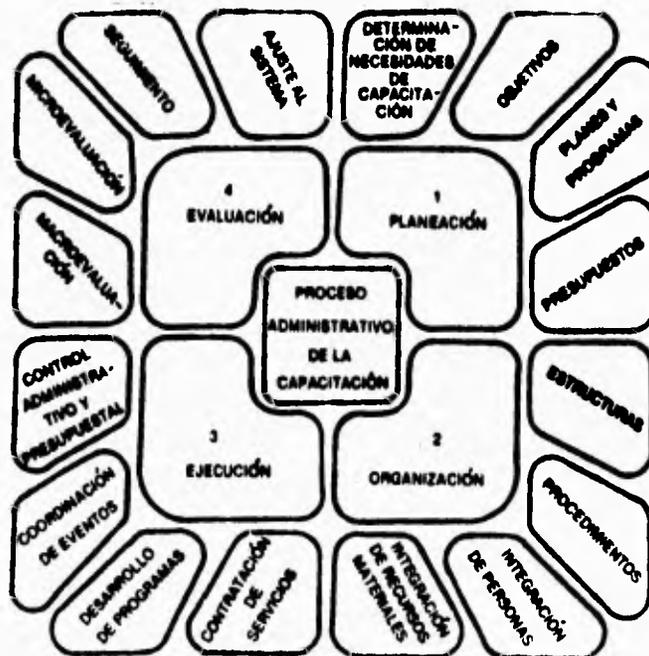
- Expedición de Constancias de Habilidades Laborales. Se elaboran individualmente y acreditan la capacitación que recibió el empleado en el periodo.
- Registros de Listas de Constancias de Habilidades Laborales. Es el documento a través del cual se registran las Constancias de Habilidades Laborales expedidas al personal.

2.2.2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

El concepto de administración como tal comprende la coordinación de recursos para el logro de objetivos; con base en los principios y fundamentos de la administración se puede categorizar la función de capacitación como un proceso y estructurarla como un todo sistémico.

El proceso administrativo aplicado a capacitación está conformado por 4 fases: Planeación, organización, ejecución y evaluación; como se puede apreciar en la figura 10, cada una de estas fases contempla diferentes elementos.

FIGURA 10. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN



PLANEACION

Esta fase provee el contenido técnico de la capacitación, pues en ella se definen las acciones a realizar para lograr los objetivos y misión de la empresa; esta fase se constituye a su vez por 4 etapas:

- **Determinación de necesidades de capacitación**
- **Definición de objetivos**
- **Elaboración de planes, programas y acciones**
- **Presupuestos**

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)

Las necesidades de capacitación se pueden definir como (Siliceo, 1986, 56):

- 1. Aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.**
- 2. Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.**
- 3. También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.**

La determinación de necesidades de capacitación permite establecer (Pinto, 1990, 47):

- **En qué se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo;**
- **quiénes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren qué;**
- **en qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje;**
- **cuándo y con qué prioridad se necesita.**

Se constituye en el criterio orientador más importante del proceso, y establece el vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación, fundamentando en ella los planes y programas, proporcionando los parámetros para efectuar el seguimiento y la evaluación.

Uno de los primeros datos en los cuales cimentamos la capacitación es en su diagnóstico...desgraciadamente al no hacer un diagnóstico objetivo de capacitación

el problema es más de fondo que de forma, ya que no es sólo un paso obvio el que se salta, sino que al no apoyarse en algo válido, son en vano los esfuerzos posteriores. (Paniagua, 1986, 2)

La DNC se realiza a partir de 3 enfoques:

- a) Con base en el puesto;
- b) con base en el desempeño; y
- c) con base a problemas o áreas de oportunidad.

En el enfoque con base en el puesto, se analizan las actividades y funciones de los procesos correspondientes al puesto, tomando como punto de partida la descripción del mismo y la ejecución de la persona, con el objetivo de localizar el déficit en conocimientos y habilidades.

(saber, poder --- descripción de puesto)

El enfoque con base en el desempeño parte de objetivos cambiantes que debe cubrir la persona en un periodo determinado para el logro de los objetivos de la empresa. Periódicamente se realiza una evaluación del desempeño del personal con relación a los objetivos que debe lograr, y en su caso se definen las deficiencias que impiden o dificultan el logro de los objetivos propuestos para su área de trabajo.

(lograr, hacer, alcanzar --- evaluación del desempeño)

El enfoque con base a problemas/áreas de oportunidad está basado en el cumplimiento de estándares e indicadores (p. ej. rechazos, accidentes, retrabajos, conflictos, etc.) y abarca principalmente un grupo o grupos de trabajo (unidades organizacionales) donde se derivan y analizan las causas que están ocasionando que no se cumplan los estándares mínimos de productividad, o bien la manera de mejorar los estándares actuales.

(costo-beneficio --- elevar o minimizar estándares)

Es importante aclarar que en cualquiera de los 3 enfoques, al realizar la DNC se debe llevar a cabo un proceso selectivo, que permita identificar qué elementos son corregibles a través de capacitación, y orientar los referentes a métodos, maquinaria o materiales con las personas (expertos) correspondientes.

Para llevar a cabo la DNC de manera sistematizada y con base en situaciones específicas se deben tomar como punto de partida los siguientes criterios:

- Filosofía del sistema de capacitación (p. ej. participativo, no participativo)
- Número de personal a investigar
- Número de personal disponible para realizar la investigación
- Tiempo
- Recursos económicos
- Espacios
- Características de los puestos
- Aplicabilidad

Existen diferentes métodos, técnicas, herramientas e instrumentos para realizar la DNC (Pinto, 1990, 76-101):

Métodos:

Participativo. Involucra a jefes y subordinados en el análisis y diagnóstico, fungiendo el representante de capacitación como un facilitador y coordinador del proceso.

Prescriptivo. Centralizado en el área de capacitación que revisa la información de la empresa, los puestos, el desempeño, y los indicadores, aplicando entrevistas y/o cuestionarios para obtener información adicional que le permita realizar el diagnóstico.

Combinado. Consiste en la combinación de los dos anteriores dependiendo del enfoque (puesto, desempeño, problemas/áreas de oportunidad), características de las unidades organizacionales y niveles organizacionales que abarque.

Técnicas:

Observación directa de conductas de trabajo contra un patrón de conductas esperadas.

Entrevista con el ocupante del puesto y/o jefe inmediato.

Encuesta a través de un cuestionario diseñado que permite recabar información de un número considerable de población a investigar.

Corrillos/Lluvia de ideas aplicados a grupos con el objeto de discutir situaciones, generar ideas y derivar conclusiones.

Herramientas/instrumentos: Inventario de personal, descripción de puestos, evaluación del desempeño, cuestionarios, guías de entrevistas, gráficas con indicadores y estándares, diagramas de Pareto y diagramas de Ishikawa entre otros.

Una vez determinados los métodos, técnicas, herramientas e instrumentos a utilizar, y realizada la investigación, es necesario agrupar la información resultante de manera organizada, de forma que se convierta en insumo para la designación de objetivos y la elaboración de planes y programas.

En la presentación final, deberá consolidarse la información por unidades organizacionales, niveles e inclusive puestos.

DEFINICION DE OBJETIVOS

Como resultado de la DNC se tienen claramente definidas las brechas entre lo que - sabe, hace, logra- el personal y lo que se espera (metas y objetivos de la organización). La fijación de objetivos debe realizarse en función de la brecha percibida, de manera que se puedan determinar los planes, programas y acciones que satisfagan las necesidades.

Dependiendo de las necesidades se definirán los objetivos generales y específicos del plan, de los programas, así como de las diferentes acciones y cursos a desarrollar.

ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS

Los planes deberán desglosar el conjunto de programas que permitirán el logro de los objetivos fijados, incluyendo las políticas, procedimientos, etapas y recursos necesarios para llevarse a cabo.

Los programas dan sentido al plan de capacitación y confieren ordenamiento y secuencia a cada una de las acciones para el logro de los objetivos; se pueden diseñar por puestos, áreas o niveles.

Los programas abarcan la integración de objetivos, el ordenamiento de los contenidos en una secuencia lógica, el diseño de los procesos de enseñanza-aprendizaje (medios para la conducción), la selección de instructores/consultores/facilitadores y los elementos de seguimiento y evaluación.

PRESUPUESTOS

Es el enunciado de los recursos financieros requeridos para llevar a cabo el plan y programas de capacitación; va en proporción directa a los recursos internos de la organización para llevarlos a cabo (instructores, logística, aulas, materiales, etc.).

ORGANIZACION

La organización permite soportar la realización de actividades y el alcance de los objetivos; establece la estructura organizacional que sostiene al sistema de capacitación para lograr los cambios de conductas y actitudes definidos en la etapa de planeación.

A través de esta etapa se

(...) determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba el sistema de capacitación...abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de objetivos.(Pinto,1990,49)

La fase de organización responde al cómo se va a hacer y al con qué se va a llevar a cabo, y está integrada por 4 elementos:

Estructuras. Se refieren a la dependencia organizacional, autoridad, áreas de responsabilidad y tramos de control definidos, adecuados y claros.

Procedimientos. Los cuales permiten proyectar y mantener la función de capacitación de acuerdo a los objetivos planteados, de manera que agilicen el trabajo y faciliten la oportunidad y efectividad de las acciones.

Integración de personas. Las que deberán estar técnicamente preparadas para conducir las acciones previamente definidas en la planeación (instructores, coordinadores, etc.).

Integración de recursos materiales. Se refiere a los recursos requeridos para llevar a cabo de manera óptima las acciones definidas en los planes y programas (aulas, equipos, materiales, etc.).

EJECUCION

Es la puesta en marcha de los programas y acciones especificadas en el plan de capacitación, implicando la coordinación de todos los elementos que intervienen para su cumplimiento y que se determinaron en la etapa de organización. Incluye:

Contratación/coordinación de servicios. Consiste en integrar los apoyos físicos, materiales y humanos con la calidad requerida para que se lleve a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Desarrollo de programas. En la ejecución del proceso enseñanza-aprendizaje se requiere revisar y en su caso rediseñar, adecuar y orientar los contenidos para cumplir efectivamente los objetivos planteados. Implica la revisión de todos los elementos que faciliten el aprendizaje (guías, materiales y apoyos didácticos), así como la metodología del proceso; esta tarea es más técnica que administrativa.

Coordinación de eventos. Abarca todo el aspecto logístico para la realización de las acciones (confirmaciones, disposición de espacios, equipos, materiales y servicios, y en general todos los requerimientos para que se lleven a cabo satisfactoriamente).

Control administrativo y presupuestal. Consiste en la utilización de formatos y registros previamente diseñados en la etapa de organización, encaminados a la revisión del cumplimiento de varios elementos como la asistencia, la evaluación de aprendizaje, la evaluación al Instructor/facilitador/consultor, la evaluación de la capacitación en términos de los resultados generados, el desglose de gastos, etc. que permitan detectar la existencia de desviaciones y establecer los cursos de acción para corregirlas.

EVALUACION

La evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados.(Pinto, 1990, 139)

Consiste en la

(...) medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes; implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso institucional, el seguimiento y la ponderación de resultados.(Pinto,1990,53)

La evaluación como retroalimentación se encuentra presente a lo largo de todo el proceso de aprendizaje y está íntimamente ligada con los objetivos para poder corregir las desviaciones que se presenten a lo largo y al final del aprendizaje. Pretender evaluar por el hecho simplemente de evaluar sin tener en vista su utilidad desvirtúa su función y se convierte en un instrumento de represión en lugar de ser un medio de información que

permita conocer si se están logrando los objetivos, si son realistas y si están bien elaborados los programas; además de permitir tomar decisiones para adecuar los objetivos y contenidos, adaptar las actividades al nivel de los participantes, plantear alternativas de acción que permitan hacer modificaciones al proceso enseñanza aprendizaje y retroalimentar a los participantes acerca de sus avances.(Paniagua, 1986, 6)

Esta etapa comprende:

Macroevaluación. "...se refiere a la evaluación total de la función, tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico, como de los procesos legal, administrativo e instruccional..."(Pinto,1990,54)

Microevaluación. Comprende la evaluación en específico del proceso enseñanza-aprendizaje (e-a) que proporciona un indicador del avance en la consecución del objetivo global, y debe basarse en los objetivos instruccionales técnicamente diseñados. Igualmente la evaluación que el participante realiza del instructor en su función y del curso en su diseño, proporcionan elementos para la adecuación futura del mismo y la revisión de los factores que intervienen en el proceso e-a.

Seguimiento. Se realiza en los programas principales con el propósito de

(...) conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de... (las acciones desarrolladas), ...tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados. (Pinto,1990,54)

Permite observar los avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o necesidades detectadas y medir el costo-beneficio de los esfuerzos y recursos dedicados al entrenamiento.

Ajustes. Se refiere a las adaptaciones, ajustes y conexiones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que vaya acorde a la dinámica del sistema organizacional; estos ajustes deben ser resultado de la revisión periódica que se realice al funcionamiento del sistema.

2.2.2.3 PROCESO INSTRUCCIONAL O DE FACILITACION

En la etapa de organización y principalmente de ejecución del proceso administrativo se definen los elementos a contemplar en el proceso enseñanza-aprendizaje. Este subproceso dentro del sistema corresponde al proceso instruccional y requiere que se le dé tratamiento especial por la importancia que reviste ya que es justamente el que proporciona sentido propio a la función de capacitación.

Se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los empleados sujetos a instrucción.

Comprender la dinámica de este proceso implica considerar tanto las características y funciones del instructor como de los participantes, en tanto que son los directamente involucrados. El proceso instruccional permite establecer la relación instructor-participantes correspondiendo al primero la planeación y conducción del proceso e fin de promover el aprendizaje de los segundos...(Pinto,1990,55)

Una de las primeras aplicaciones del proceso la encontramos en la distinción de la forma de conducir el aprendizaje. En el aprendizaje tradicional la persona que enseña es el centro de la atención, mientras que en el significativo o experiencial el que enseña es facilitador del aprendizaje; lo importante no es quién capta la atención, sino quién propicia la consecución del objetivo de aprendizaje...El mérito del instructor...(facilitador)...es la calidad de la facilitación del aprendizaje...(Paniagua, 1986, 3)

...Cada grupo es un nuevo reto ante el cual el...(facilitador)...tiene que identificar el tipo de estímulos apropiados para que los participantes puedan conseguir los objetivos; se requiere flexibilidad para captar el proceso del grupo y de cada uno de los participantes con su individualidad.(Ibídem, 4)

Las fases del proceso instruccional o de faciitación son:

Evaluación y selección de instructores/consultores/facilitadores. Para seleccionar y fortalecer un equipo de instructores deberán evaluarse los siguientes aspectos:

- Que quiera (que auténticamente desee compartir con otras personas lo mejor de sus conocimientos y experiencias, y dar más que el qué de los conocimientos, el cómo de la tecnología).
- Que sepa qué (debe dominar la materia y haber experimentado la tecnología que va a enseñar).
- Que sepa cómo (que tenga conocimiento de cómo aprenden los adultos para motivarlos e involucrarlos; que sepa cómo diseñar una guía didáctica, cómo redactar los objetivos, cómo estructurar los contenidos; así mismo, deberá desarrollar habilidades en la conducción del proceso).
- Que tenga personalidad adecuada (entendida como el liderazgo para conducir y guiar a un grupo hacia los objetivos predeterminados).

Diseño de acciones. Esta fase está centrada en la didáctica del aprendizaje e implica el diseño de los manuales (en caso de requerirse), la elaboración de los materiales didácticos y la selección de las técnicas y los apoyos.

Conducción del aprendizaje. Consiste en la ejecución del proceso enseñanza-aprendizaje y refleja la interacción facilitador-participante previamente planteada en el diseño.

Seguimiento y evaluación. Está relacionada íntimamente con la microevaluación explicada en el proceso administrativo, y se refiere a la evaluación del aprendizaje de cada uno de los participantes en relación a los objetivos, así como del desempeño del facilitador en la conducción del proceso.

Aún cuando las fases de cada uno de los procesos (legal, administrativo e instruccional o de facilitación) están claramente definidas, es importante aclarar que estas no se dan necesariamente de manera secuencial; no hay que perder de vista la función de capacitación como un proceso dinámico en donde la interacción de las diferentes etapas de los procesos le dan sentido y permiten la consecución de su objetivo.

En el cuadro 8 se puede apreciar la interacción de las diferentes fases o etapas de los procesos que permiten integrar la función de capacitación como sistema total.

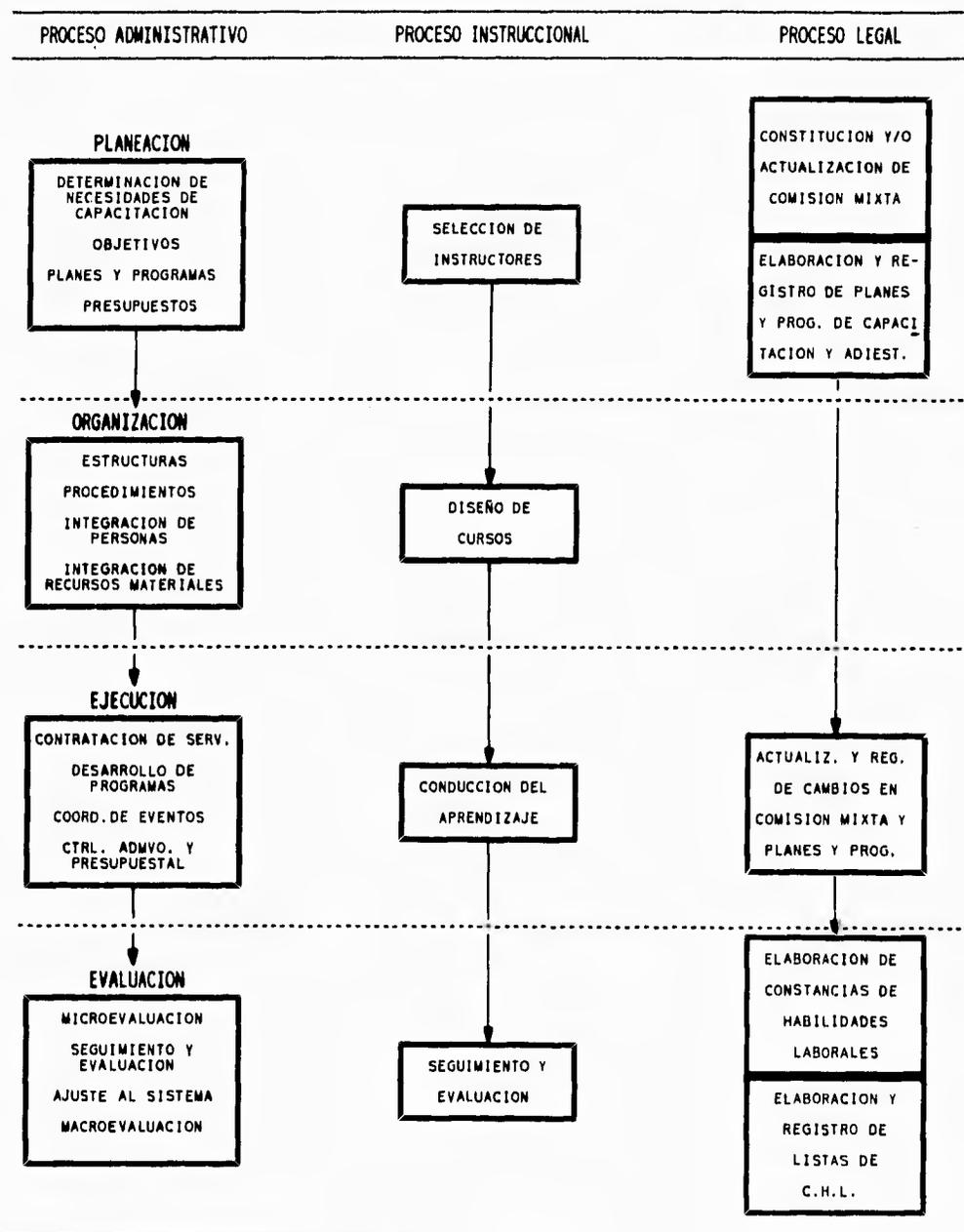
2.2.3 PROCESO DE APRENDIZAJE

De acuerdo a lo planteado en el proceso instruccional o de facilitación, se puede asegurar que la base de este proceso se centra en el aprendizaje, y por lo tanto, las acciones de capacitación que se definan deberán fundamentarse en los principios derivados de las teorías del aprendizaje.

Se entiende por aprendizaje "Un proceso dinámico de interacción entre un sujeto y un referente cuyo producto representará una serie de habilidades nuevas de acción" (citado por Paniagua, 1991).

Las teorías del aprendizaje se pueden agrupar en 3 categorías: estímulo-respuesta, cognoscitivas y de la motivación y personalidad. A continuación se presentan los principios de aprendizaje que se derivan de estas teorías de acuerdo con Hilgard y Bower (1973, 617-619):

CUADRO 8 COMPARATIVO DE FASES DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN



Principios derivados de las teorías de estímulo-respuesta.

1. Más que un escucha o un espectador pasivo, el que aprende debe ser *activo*: La teoría del E-R insiste en la importancia de las respuestas del que aprende, por lo que "aprender haciendo" es aplicable al proceso de aprendizaje.
2. La *frecuencia de la repetición* es todavía importante al adquirir la habilidad, y en producir el sobreaprendizaje suficiente para garantizar la retención.
3. El *reforzamiento* es importante; es decir, la repetición debe ocurrir en forma tal que las respuestas deseables o correctas sean recompensadas (se plantea el reforzamiento positivo a través de recompensas o éxitos preferentemente al reforzamiento negativo de castigos o errores).
4. La *generalización y la discriminación* sugieren la importancia de la práctica en contextos variados, de modo que el aprendizaje llegue a ser (o siga siendo) adecuado ante una cantidad mayor o menor de estímulos.
5. La *novedad* de la conducta puede acrecentarse con la imitación de modelos, por medio de indicios o a través del "moldeamiento", y no es inconsistente con un enfoque E-R liberalizado del aprendizaje.
6. Las *condiciones de pulsión* son importantes en el aprendizaje, pero no todos los motivos personales y sociales concuerdan con los principios de reducción de la pulsión. Dentro de la teoría del E-R existen problemas relativos a las pulsiones; a un nivel práctico puede darse por sentado que las condiciones que motivan el aprendizaje son importantes.
7. *Conflictos y frustraciones* surgen inevitablemente en el proceso de aprender discriminaciones difíciles y en situaciones sociales en las cuales pueden introducirse motivos que no vengán al caso. Por eso debe reconocérseles y dárseles resolución o acomodo.

Principios derivados de las teorías cognoscitivas.

1. Las *características perceptuales* de acuerdo con las que se despliega el problema ante quien aprende, son condiciones importantes en el aprendizaje (relaciones figura-campo, signos direccionales, "qué-conduce-a-qué", interrelaciones orgánicas). Por tanto, un problema de aprendizaje debe estructurarse y presentarse de tal manera que las características esenciales estén abiertas a la inspección del que aprende.
2. La *organización del conocimiento* debe ser de importancia esencial para el planificador educativo. Esto significa que la dirección de lo simple a lo complejo no va de las partes arbitrarias, sin significado, hacia todos con significado, sino que va de todos simplificados a todos más complejos. El problema de la parte y el todo es por

tanto un problema de organización, y no puede tratarse de él sin una teoría acerca de la manera como se establece la complejidad.

3. El *aprendizaje con comprensión* es más permanente y más transferible que el aprendizaje de memoria o el aprendizaje mediante fórmulas. Si se le expresa en esta forma, el enunciado pertenece a la teoría cognoscitiva, pero las teorías del E-R insisten del mismo modo en la importancia de lo significativo en el aprendizaje y la retención.

4. La *retroalimentación cognoscitiva* confirma el conocimiento correcto y corrige al aprendizaje erróneo. La idea es que quien aprende trata provisionalmente con algo, y después acepta o rechaza lo que hace con base en las consecuencias de lo primero. Esto es, por supuesto, el equivalente cognoscitivo del reforzamiento en la teoría de E-R, pero la teoría cognoscitiva tiende a recalcar más algo así como la comprobación de hipótesis a través de la retroalimentación.

5. La *determinación del objetivo* que hace el que aprende, reviste importancia como motivación para el aprendizaje y sus éxitos y fracasos son determinantes del modo como determinará las metas futuras.

6. El *pensamiento divergente*, que conduce a soluciones inventadas de problemas o a la creación de productos nuevos y valiosos, debe fomentarse, y en el mismo caso esté el pensamiento convergente, que lleva a las respuestas lógicamente correctas. Este pensamiento divergente requiere de que el sujeto se perciba a sí mismo como potencialmente creativo a través del apoyo adecuado (retroalimentación) de sus esfuerzos en pro de la originalidad.

Principios derivados de las teorías de la motivación y la personalidad.

1. Las *capacidades* del que aprende son importantes, y deben tomarse medidas para los aprendices más lentos y más rápidos, así como para los que tienen capacidades especializadas.

2. El *desarrollo posnatal* puede ser tan importante como los determinantes hereditarios y congénitos de la capacidad y el interés. Por tanto, debe comprenderse al que aprende conforme las influencias que han moldeado su desarrollo.

3. El aprendizaje es *culturalmente relativo*. La gran cultura como la subcultura a la que pertenece quien aprende pueden afectar su aprendizaje.

4. El *nivel de ansiedad* del aprendiz individual puede determinar los efectos benéficos o perjudiciales de cierto tipo de alientos para aprender. La generalización parece justificada, ya que en algunos tipos de tareas los aprendices con ansiedad alta trabajan mejor si no se les recuerda que tan bien (o mal) lo están haciendo, mientras que los aprendices con ansiedad baja lo hacen mejor si se les *interrumpe* con comentarios acerca de su progreso.

5. La misma situación objetiva puede tocar los *motivos adecuados* para un aprendizaje y no para otro, y tal es el caso del contraste que existe entre los que son motivados por la afiliación y los motivados por el logro.

6. La *organización de los motivos* y los valores dentro del individuo son importantes. Algunas metas de largo alcance afectan las actividades de corto alcance. En tal virtud, los participantes pueden conducirse mejor en los cursos que perciben como importantes que en aquellos que perciben como intrascendentes.

7. La *atmósfera de grupo* del aprendizaje (competencia y cooperación, autoritarismo y democracia, aislamiento individual e identificación con el grupo) afectará la satisfacción resultante del proceso, así como los productos de este.

Aun cuando de primer momento se puede decir que la mayoría de estos principios es aplicable a los procesos de aprendizaje, no es posible adoptar una posición ecléctica al respecto, ya que cada grupo de teorías parte de fundamentos diferentes; dentro del proceso de capacitación los principios de aprendizaje con mayor aplicación corresponden a los de las teorías cognoscitivas, particularmente por el tipo de aprendizajes a desarrollar en los individuos, ya que se enfocan en la mayoría de los casos a procesos mentales como análisis, síntesis, etc., tal es el caso de requerimientos como planeación, organización, análisis de problemas, toma de decisiones, y similares.

Por lo mismo, los principios derivados de la categoría de teorías estímulo-respuesta son poco aplicables en el ámbito de capacitación, sin embargo existen requerimientos muy concretos que requieren que el proceso de aprendizaje se fundamente en ellos; este es el caso del entrenamiento para la operación de maquinaria y equipo que requiera de una respuesta automática a ciertos estímulos, por ejemplo, al encenderse el botón rojo (que indica ausencia de alguna materia prima) se debe jalar la palanca derecha (que permite llenar de nuevo el recipiente).

A diferencia de los principios correspondientes a las teorías de estímulo-respuesta y a las cognoscitivas, los cuales se centran más en el proceso (objeto de aprendizaje), los principios de la motivación y la personalidad se enfocan al individuo (sujeto de aprendizaje), por lo que deben revisarse al diseñar los procesos de aprendizaje, más aún si éstos están referidos a la interacción del individuo con el medio, como en el caso de cultura.

A nivel general podemos asegurar que dentro del proceso instruccional o de facilitación se requiere para lograr el aprendizaje, que la persona (Paniagua, 1991, 18):

- Se enfrente a una situación nueva que exija de ella una respuesta, y que esta situación esté de acuerdo con sus necesidades, posibilidades, preparación, capacidad y madurez.

- Una vez que decida actuar busque cuales podrían ser las actividades adecuadas, seleccionando y llevando a la acción la que más posibilidades de éxito represente.

- Llevadas a cabo las actividades que han seleccionado, verifique si ha logrado lo que pretendía, esto es, si responde a sus necesidades, intereses y capacidades.

En caso de que la acción haya sido adecuada, la persona se sentirá satisfecha y es probable que mantenga el interés por aprender cosas nuevas, mientras que si es inadecuada puede suceder que ensaye otras acciones que tengan más posibilidades de éxito.

Los alumnos aprenden efectivamente sólo en la medida en que (Ibídem, 19):

- Confrontan situaciones nuevas para las cuales no tienen respuesta previa.
- Consideran útil e interesante estudiar, investigar, experimentar.
- Buscan y seleccionan las respuestas por sí mismos.
- Perciben los logros y deficiencias de los que pretenden.

Desde este punto de vista, la función del instructor relación a los alumnos dentro del aprendizaje es (Ibídem, 20):

- Contribuir a que perciban claramente los logros u objetivos que deban alcanzar.
- Seleccionar situaciones y actividades pertinentes.
- Graduar las dificultades que deban afrontar.
- Ayudar a que superen las deficiencias que tengan, ya sea de información y preparación, habilidad, comprensión, etc.
- Asesorar la distribución eficaz del tiempo, así como las actividades de aprendizaje.
- Comprobar y comunicar los logros y fallas con el fin de estimularlos y orientarlos en sus esfuerzos.

En pocas palabras, la función del instructor/facilitador consiste en orientar el aprendizaje, guiando, asesorando y coordinando las actividades de los alumnos.

2.3 CAPACITACION COMO ESTRATEGIA DE INTERVENCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Con base en los conceptos y teorías planteadas en este capítulo (que son en los que se fundamenta el trabajo realizado), a continuación se detalla un análisis de las convergencias y divergencias entre capacitación y desarrollo organizacional, a efectos de ubicar sus similitudes y diferencias en lo referente a campo de acción, procesos, así como conceptos, premisas y fundamentos, de manera que se pueda definir su interrelación y su autonomía.

2.3.1 CAMPO DE ACCION

El principal factor que permite diferenciar la capacitación y el desarrollo organizacional es justamente el campo de acción en el que cada una se ubica; mientras que desarrollo organizacional permite obtener un enfoque global de las situaciones y planear intervenciones correspondientes a cualquier ámbito (estructural, de objetivos y valores, tecnológico, administrativo, etc.), capacitación se enfoca de manera concreta a dar respuesta a requerimientos de aprendizaje de la organización, ya sea que se deriven de intervenciones de DO, o bien de requerimientos para el logro de resultados y desempeño de las funciones cotidianas.

Partiendo de que todo cambio (tecnológico, económico, administrativo, estructural, etc.) implica directa o indirectamente modificación de hábitos o comportamientos, entonces se requiere planear conjuntamente con las intervenciones el proceso de aprendizaje que promueva la adopción de las nuevas formas de hacer las cosas.

Si el proceso enseñanza-aprendizaje es enfocado desde una perspectiva más amplia, entonces adicionalmente a los cursos se deben contemplar diferentes acciones específicas acordes a los requerimientos de aprendizaje y a las características del personal involucrado. En este sentido me refiero a generar procesos de aprendizaje que sobrepasan el contexto del aula, pero que igualmente, deberán sustentarse en las teorías del aprendizaje para asegurar su éxito y su puesta en práctica. Con base en lo anterior, se puede afirmar que los fundamentos de capacitación dan soporte a los procesos de cambio de desarrollo organizacional, por lo que a través de capacitación efectivamente se apoyan las intervenciones que se realicen.

Por otra parte, cuando en DO se habla de transferencia de aprendizaje y de no dependencia hacia el consultor en los procesos de desarrollo organizacional, así como de desarrollar sistemas de autor-renovación y auto-corrección, de manera que las unidades organizacionales sean dueñas de su procesos y de forma autosuficiente puedan resolver las demandas futuras, entonces forzosamente se debe diseñar la manera de "hacer capaces" a los usuarios en este aspecto, es decir, se debe desarrollar conjuntamente con la intervención de desarrollo organizacional el proceso que permita que las herramientas de análisis y solución de problemas puedan ser aprendidas y transferidas a otras situaciones. Esto implica diseñar un proceso que permita que ciertos conocimientos y habilidades sean desarrollados en el personal a

través de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Desde esta perspectiva, en todos los procesos de DO existe en mayor o menor grado un proceso de capacitación.

Al revisar algunas de las definiciones de desarrollo organizacional se encuentra implícita o explícitamente la función de capacitación como básica para que el desarrollo organizacional cumpla su objetivo de mejoramiento.

Greiner (citado por el Instituto Gerencial de México A.C., 1985) entre otros elementos menciona que en el DO debe existir una "preocupación por desarrollar habilidades en la solución de problemas y en la exploración de oportunidades para el crecimiento". French (Idem) enfatiza en los aspectos que se deben contemplar en el DO, el "uso extensivo de acciones de investigación por parte de los participantes", mientras que Argyris, en la dimensión de grupo, considera de gran importancia el aprendizaje de nuevas formas para resolver problemas.

Independientemente de reconocer que desde este enfoque cualquier intervención de DO implica capacitación en el sentido estricto de transferencia de aprendizaje y generación de sistemas auto-suficientes, es posible además establecer de manera explícita la capacitación como una estrategia de intervención; de manera concreta en la fase de intervención, Lawrence y Lorsch establecen como una de las intervenciones encaminadas al cambio de expectativas de roles (Vid. Cuadro 5, p. 51) un programa de entrenamiento de administradores. De igual manera al revisar el cuadro 7 (p. 54), se puede apreciar que las intervenciones referidas principalmente a la tarea con enfoque en el individuo (habilidades, planeación de carrera, técnicas para toma de decisiones, solución de problemas, establecimiento de objetivos y planeación, así como administración por objetivos y enriquecimiento del trabajo) son intervenciones que requieren el apoyo del proceso de capacitación para realizarse.

Por otra parte, si se logra una capacitación planeada y correctamente dirigida que lleve a obtener los resultados esperados, entonces se está haciendo un cambio con ... alguno o varios de los elementos del sistema organizativo en mayor o menor grado... (Vid. Inciso 2.1.1, p. 19), por lo tanto, se puede asumir que capacitación es una estrategia de intervención del desarrollo organizacional, ya que se dio respuesta a la necesidad de cambio planeado en la organización.

No hay que perder de vista que capacitación como proceso puede existir independientemente de intervenciones de DO, ya que al interior de la empresa apoya en forma constante el desarrollo de conocimientos y habilidades para el logro de objetivos organizacionales facilitando el desarrollo de la organización; sin embargo, al no surgir de un planteamiento intencional de desarrollo organizacional, se considera como un proceso autosuficiente. Es importante reconocer que al llevar a cabo un proceso de capacitación dentro de un marco de desarrollo organizacional, se dan otras intervenciones que aseguran el cambio de actitudes facilitando la aplicación de lo aprendido y la obtención de resultados.

2.3.2 CONCEPTOS, PREMISAS Y FUNDAMENTOS

Aún cuando los planteamientos tanto DO como de capacitación rescatan el valor del ser humano dentro de la empresa y lo ubican en un papel proactivo dentro de la organización, que puede responsabilizarse de su crecimiento y del desarrollo de la empresa, como tradicionalmente se ha desarrollado la capacitación en las empresas ha sido en forma autocrática, ya que la responsabilidad completa normalmente recae en el departamento de recursos humanos o de capacitación; sin embargo, para que la capacitación funcione debe ser planteada como responsabilidad de cada área y de cada sujeto, en la medida que se ubica como un medio para alcanzar lo que se requiere de su desempeño como individuo y como área. En este sentido, el proceso de capacitación significa involucración y participación de todos los usuarios en todas las etapas o fases del mismo, de manera que efectivamente se vea reflejada su necesidad, y que la definición de acciones sea realista con sus requerimientos; además se requiere manejar una interrelación estrecha en la fase de ejecución (monitoreando y adecuando conjuntamente las acciones) de forma tal que hagan suyo el proceso; de este modo, la fase de evaluación y seguimiento arrojará resultados que indiquen que la capacitación realizada fue efectiva.

Una de las premisas del DO plantea que el modificar el funcionamiento de los grupos de manera paulatina de sistemas rígidos, autocráticos y despersonalizados a sistemas flexibles, democráticos y con un alto nivel de preocupación por la satisfacción de las motivaciones de los individuos, impactará otros aspectos en forma automática; entonces, si se modifica el enfoque tradicional de capacitación, donde la responsabilidad y la decisión está centralizada en el departamento de recursos humanos o de capacitación (rígido, despersonalizado) y se enfoca capacitación como responsabilidad de cada unidad de trabajo, involucrando a los usuarios en todas las partes del proceso, la función de capacitación en si misma constituye una intervención de desarrollo organizacional por la forma en que está siendo llevada a cabo.

Por otra parte, se puede considerar que la función de capacitación parte del mismo marco de referencia del desarrollo organizacional, como lo plantea el modelo de cambio de Lippit, Watson y Westley, ya que se relaciona al sistema cliente en todas las etapas del proceso de capacitación (Desarrollo de una necesidad de cambio, establecimiento de una relación de cambio, trabajo para lograr el cambio, recongelación y logro de una relación terminal).

Ambos procesos parten de la base de que el sistema cliente es una unidad organizacional responsable de sí misma y en cuyas manos se encuentra el control de su destino; en ambos casos, el consultor funge como un especialista de ciertos aspectos, cuya labor consiste en ayudar (orientar, dirigir) al sistema cliente, más no responsabilizarse de solucionar la situación.

2.3.3 PROCESOS

De la misma forma que en el desarrollo organizacional, en capacitación el enfoque de sistemas es de igual importancia, ya que permite definirla e implementarla a partir de una visión comprensiva del funcionamiento de la empresa que la conlleva a establecer qué se requiere modificar en el ámbito específico de aprendizaje, en qué partes de la organización, qué afectaciones tiene en el resto de la misma, así como la mejor forma de llevarlo a cabo.

El mismo marco de referencia del DO (teoría de sistemas, ciencias del comportamiento) es aplicable y más aún debe ser la base cuando se quiere definir e implantar acciones de capacitación.

Al igual que el desarrollo organizacional, se ubica al sistema de capacitación como un sistema abierto (que tiene contacto con su medio ambiente, con jerarquía entre sus componentes, integrado por subsistemas de menor orden, formando parte de un suprasistema, sin relación directa causa-efecto entre la entrada y la salida), lo que significa que ciertos resultados pueden alcanzarse con diferentes condiciones iniciales y procesos diversos.

De manera similar al DO, también se puede hablar de tres dimensiones en capacitación: Individual, de grupo y de sistema total; sin embargo el enfoque es muy diferente.

Mientras que en DO las dimensiones explican las teorías en las que se deben basar las intervenciones (dependiendo de lo que se pretende obtener), en capacitación la aportación es principalmente en términos organizativos y de estructuración, para facilitar la administración de las acciones.

En este sentido, cuando se habla de capacitación individual, normalmente se refiere a necesidades de uno o dos individuos; capacitación grupal estaría referida a necesidades comunes a un grupo de personas (cualquiera que estas sean), y que normalmente se dan por nivel o departamento; y capacitación del sistema total estaría referida a todos los empleados de la organización. Este tipo de capacitación es muy especial ya que para que todo el personal requiera del mismo conocimiento para realizar lo que se espera de él, debe responder a la implantación de sistemas para administrar algún aspecto en concreto (p. ej. administración del desempeño) o bien de una capacitación que esté planteada como estrategia de intervención de desarrollo organizacional (p. ej. administración por objetivos, calidad).

Ahora bien, si capacitación es una de las estrategias de intervención de DO, debe estar fuertemente vinculada y fundamentada en cualquiera de las teorías de las dimensiones (individual, grupo o sistema total), de manera que se pueda contar de manera coordinada con los reforzadores de la nueva conducta, ya sea individual (p. ej. Skinner), de grupo (tomando en cuenta el medio para hacer congruentes los conceptos con las prácticas aceptadas), o bien de sistema total (p. ej. eslabonamiento de la teoría participativa).

Por otra parte, tomando como base los modelos de DO, se puede equiparar el proceso de capacitación al de desarrollo organizacional; en el modelo de 3 pasos de Lewin la detección de necesidades de capacitación (más aún si es con base a problemas) se puede referir como parte de la descongelación; la ejecución de las acciones como parte del avance, y el seguimiento y evaluación como elementos de la recongelación.

Las mismas condiciones que se plantean en la intervención de DO deben darse en el proceso de capacitación para que éste sea un éxito; por ejemplo, de acuerdo con el planteamiento de Argyris, el proceso de capacitación deberá partir de información válida y útil, libre elección y compromiso interno del sistema cliente.

Al comparar el proceso de cambio con el proceso de capacitación, se concluye que ambos se realizan a través de las mismas etapas: Diagnóstico, intervención y evaluación. El contenido en las tres es el mismo tanto para capacitación como para D.O. (qué, cómo y para qué), lo que cambia es el campo de acción de una y otra (desarrollo organizacional con diferentes tipos de intervenciones en todos los ámbitos, y capacitación dirigida a procesos de aprendizaje).

A manera de resumen, podemos concluir que:

- a) Desarrollo organizacional y capacitación tienen campos de acción específicos que los distinguen claramente.
- b) Capacitación y Desarrollo organizacional parten de premisas, conceptos, fundamentos y metodología afines.
- c) Todo proyecto de desarrollo organizacional incluye implícitamente capacitación
- d) Capacitación puede o no estar supeditada a una intervención de desarrollo organizacional.
- e) Capacitación puede ser una estrategia de intervención de desarrollo organizacional.
- f) Cuando capacitación se desarrolla en un contexto de DO, éste apoya la aplicabilidad de las acciones de capacitación.
- g) Por la similitud de procesos, la conjunción de ambas funciones es viable y en su caso tiene un efecto sinérgico apoyándose mutuamente en el proceso de cambio al interior de la organización.

CAPITULO 3: INTERVENCION

A partir de los tres aspectos prioritarios de intervención y con base en las etapas o fases de cambio planeado (desarrollo organizacional), y en el proceso administrativo de capacitación planteado por Pinto, se diseñó el sistema de capacitación y desarrollo organizacional que se aprecia en la figura 11, de manera tal que ambas funciones se desarrollen en forma paralela en la organización apoyándose en materia de recursos y tiempo para dar respuesta a los requerimientos.

En lo referente a desarrollo organizacional, no es posible definir de manera tan detallada los elementos que integran las fases o etapas, ya que se estructuran dependiendo del tipo de intervención, los aspectos a desarrollar, los recursos y las áreas involucradas; aún cuando haya varios proyectos de DO, cada proyecto se desarrolla de manera única e independiente, y por lo mismo los tiempos no necesariamente se ajustan al ciclo de capacitación, sin embargo se pretende que algunas de sus etapas coincidan, generándose un efecto sinérgico.

Aún cuando capacitación se desarrolla en un ciclo anual, en el momento en que en una intervención de DO se definen estrategias de capacitación, estas se diseñan e incorporan al sistema para ser administradas.

Tanto la función de capacitación como la de desarrollo organizacional operan partiendo de los conceptos, premisas y fundamentos tanto de capacitación como de desarrollo organizacional explicados en el capítulo 2 (valor del recurso humano e involucración del mismo), y tomando la sobreposición de fases y los puntos de apoyo mutuo explicados en el inciso 2.3. (p. 77)

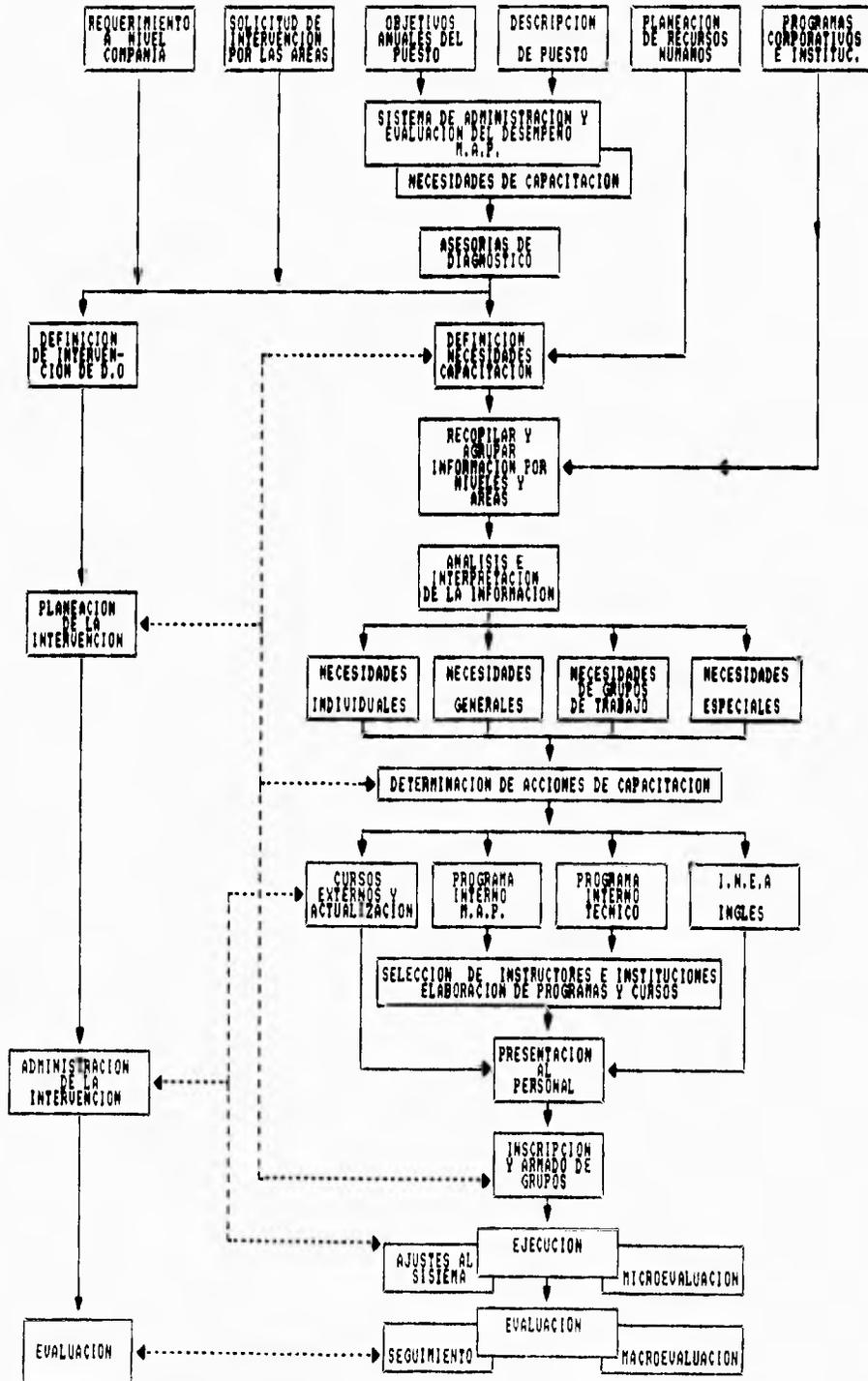
A continuación se detallará cada una de las intervenciones efectuadas para dar respuesta a las problemáticas de cultura, revisión de procesos y capacitación; igualmente se identificará cada proceso dentro del sistema diseñado, de manera que se establezca la interrelación capacitación-desarrollo organizacional que se da en cada una.

3.1 CULTURA

Como se mencionó en los antecedentes, una de las principales necesidades ubicadas a nivel compañía es la conformación de una cultura común, cuya falta se refleja principalmente en factores como liderazgo, participación, reconocimiento, etc.

Al plantear esta situación con el nivel directivo, se tomó la decisión de implantar una cultura basada en efectividad, a partir de la cual se redefinieran los valores y criterios subyacentes al liderazgo, el reconocimiento, etc.

FIGURA 11. SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Para tal efecto se contactó a un consultor externo¹³ con el cual se estableció el proyecto de DO que se esquematiza en el cuadro 9, el cual se propone alinear a la organización y conformar una cultura de efectividad a partir de:

a) Definición clara de la misión, valores, visión, estrategias y planes por parte de la alta dirección.

b) Difusión y comprensión de estos elementos por todo el personal a través de talleres, tableros informativos, folletos, etc.

c) Intervención individual a través del "Seminario de efectividad gerencial 3D" (mandos gerenciales) y del "Laboratorio de gerencia por resultados" (mandos intermedios). Esta intervención se enfoca a reproducir las conductas a nivel de laboratorio mediante varios ejercicios que plantean diferentes situaciones; la percepción consciente de las conductas y el impacto y consecuencias que tienen; y la concientización de los valores, hábitos y creencias que generan estas conductas.

A lo largo de todo el proceso se maneja la teoría 3D, de manera que al finalizar el laboratorio la gente esté familiarizada con la teoría y desarrolle un plan de acción de mejora basado en la misma.

d) Cuando una unidad de trabajo (jefe con sus subordinados) han participado en el "Seminario de efectividad gerencial 3D" y "Laboratorio de gerencia por resultados", trabajan conjuntamente para traducir las estrategias a su trabajo día a día, basándose en los conceptos de efectividad.

e) Posteriormente cada unidad organizacional tiene una sesión de trabajo donde se definen las interrelaciones existentes para el logro de objetivos y la consecución de los planes, estableciendo los límites de responsabilidad y apoyo requeridos para cada uno.

f) Paralelamente a los programas "Grupos de efectividad total" y "Laboratorio de desarrollo de equipos gerenciales" se tienen las "Sesiones de lenguaje global" con todo el personal operativo donde se difunden los nuevos conceptos, planes, acciones, etc., de manera que

¹³"Consultores en efectividad gerencial", los cuales fundamentan su trabajo en la teoría 3D efectividad gerencial desarrollada por W.J. Reddin, la cual establece que la efectividad depende del estilo que se utilice en una situación determinada. Plantea 4 estilos básicos: Relacionado, integrado, separado y dedicado, y dependiendo de la situación, el estilo utilizado se considera efectivo o inefectivo, generando por lo tanto 8 estilos gerenciales (4 efectivos y 4 inefectivos ambos derivados de los básicos). Vid. Reddin, W.J. (1990), Efectividad gerencial, Diana.

CUADRO 9 INTERVENCIÓN DE CULTURA

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION

Definición de misión, visión, valores, estrategias. Seminario 3D efectividad gerencial	Grupos de efectividad total Desarrollo de equipos gerenciales	Grupos de efectividad total Desarrollo de equipos gerenciales
Difusión de misión, visión, valores y estrategias. Laboratorio gerencia por resultados		
Difusión de misión, visión, valores y estrategias.	Laboratorio de lenguaje global	

todo el personal lo conozca y lo comparta, de manera que se conjunten los esfuerzos hacia un mismo fin.

g) A partir de los trabajos (intervenciones) anteriores se derivan las acciones específicas requeridas para el logro de objetivos (plan de capacitación, revisión de procesos, etc.)

Con el propósito de diagnosticar los factores que de acuerdo a esta teoría se relacionan con la efectividad, se aplicó un estudio a nivel gerencial¹⁴ que permitiera analizar la situación actual y adecuar los seminarios y laboratorios definidos.

Como se puede apreciar en el cuadro 10, los gerentes se orientan completamente a tareas más que a relaciones (la teoría define que son variables independientes); la efectividad gerencial está por debajo del promedio nacional, al igual que su aptitud y efectividad bajo presión.

En el cuadro 11, se aprecian los estilos gerenciales¹⁵ efectivos (burócrata, promotor, autócrata benévolo y ejecutivo) y los inefectivos (desertor, misionero, autócrata y transactor) (Vid. Reddin W.J., p. 236-288); de acuerdo al histograma, el principal estilo utilizado en la compañía es el autócrata, el cual se considera inefectivo. Adicionalmente, si sumamos los puntajes de los estilos efectivos (208) e inefectivos (184), la diferencia (24) es mínima, por lo tanto, si logramos incrementar la utilización de los estilos efectivos y disminuir la de los inefectivos, los resultados repercutirán a nivel organizacional y deberán reflejarse cambios en ambas gráficas.

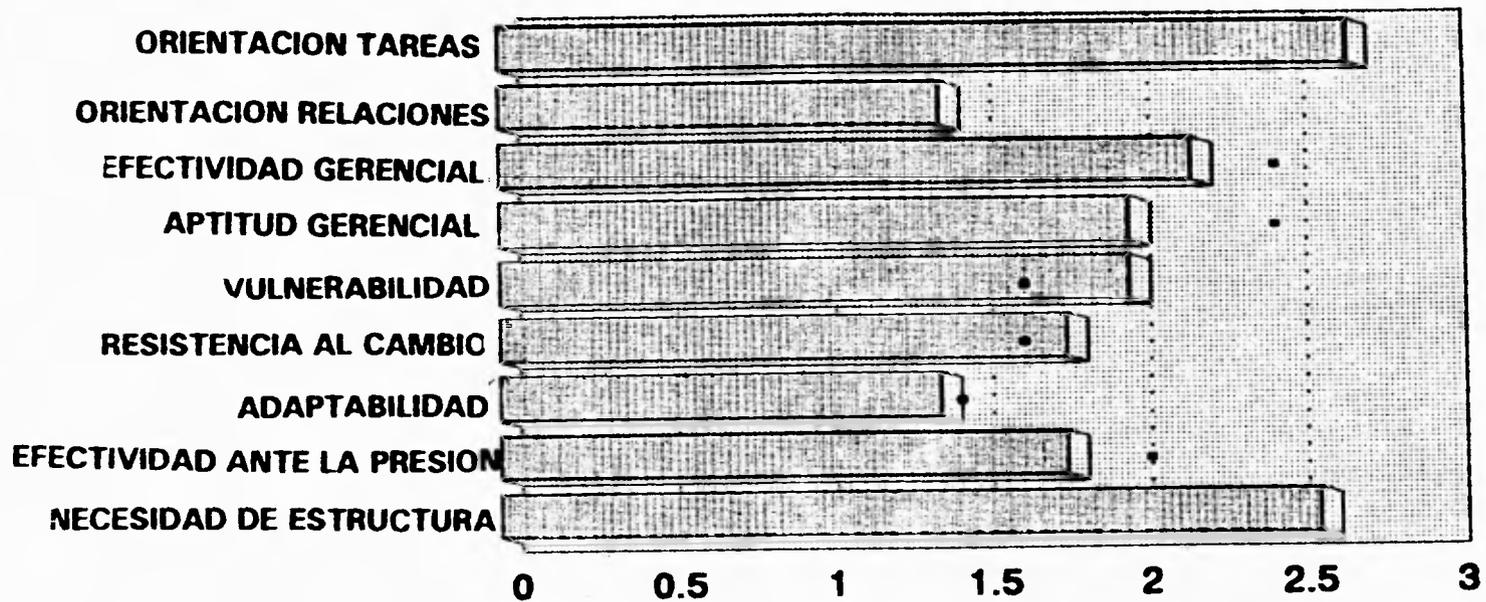
Desde luego, por la profundidad del cambio y el tamaño de la población (2200) se requiere de una intervención a largo plazo, donde el primer año se cubrirán los mandos gerenciales en el "Seminario 3D efectividad gerencial" y una tercera parte de los mandos intermedios en el "Laboratorio de gerencia por resultados"; el segundo año se cubrirán el resto de los mandos intermedios en "Laboratorio de gerencia por resultados" y se iniciará en algunos grupos de trabajo las sesiones de "Grupos de efectividad total"; el tercer año se terminarán las sesiones de "Grupos de efectividad total" y se cubrirán las sesiones de "Laboratorio de desarrollo de equipos gerenciales".

Paralelamente a esto se llevarán a cabo las "Sesiones de lenguaje global", de manera que el cuarto y quinto año (adicional al seguimiento inmediato que se realiza) se revise la aplicación y ejecución de los nuevos hábitos y prácticas a través de la negociación de los planes y objetivos bajo la metodología de las sesiones de "Grupos de efectividad total" y "Laboratorio de desarrollo de equipos gerenciales".

¹⁴En inicio, ya que es el nivel prioritario a cubrir en la primer etapa; también a los mandos intermedios se les aplicará el estudio antes de iniciar con el "Laboratorio de gerencia por resultados".

¹⁵Por estilos gerenciales se entiende estilos de liderazgo, por lo que son aplicables a todo el personal que tenga gente a su cargo.

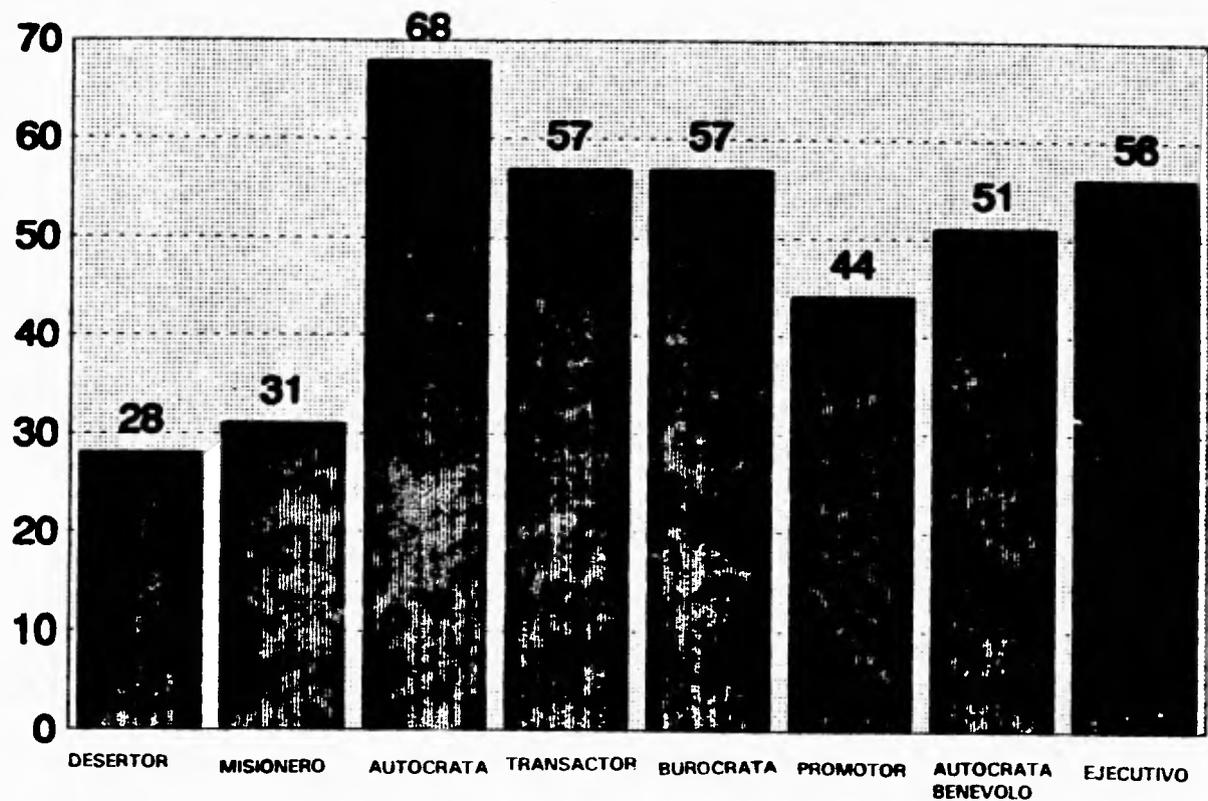
CUADRO 10. CARACTERÍSTICAS GERENCIALES



Prom.Nacional	•			2.4	2.4	1.6	1.6	1.4	2	
Prom.	■	2.7	1.4	2.2	2	2	1.8	1.4	1.8	2.6

Diagnóstico de Efectividad Gerencial

CUADRO 11 ESTILOS GERENCIALES



Diagnóstico de Efectividad Gerencial

Una vez realizada la intervención se dará mantenimiento de manera que los nuevos ingresos se canalicen a los laboratorios y sesiones que les corresponda de acuerdo al puesto que ocupen, facilitando su integración a la compañía.

Paralelamente a estas sesiones, el área de recursos humanos trabajará otros aspectos importantes para dar soporte y ayudar a institucionalizar el cambio:

- Traducción de las descripciones de puesto tradicionales por funciones a descripciones de puesto por áreas de efectividad.
- Estructuración del sistema de compensación por resultados vs. sistema de compensación tradicional.

A la fecha se ha cubierto la primer fase de la intervención, donde todos los mandos gerenciales participaron en el "Seminario de efectividad gerencial 3D" y el 30% de los mandos intermedios en el "Laboratorio de gerencia por resultados". Ambos laboratorios se administraron a través del sistema de capacitación debido principalmente a las características de la intervención (grupos abiertos con asistencia de personal de diferentes organizaciones para reducir el sentimiento de amenaza, inmersión total durante 6 días) y a la logística requerida.

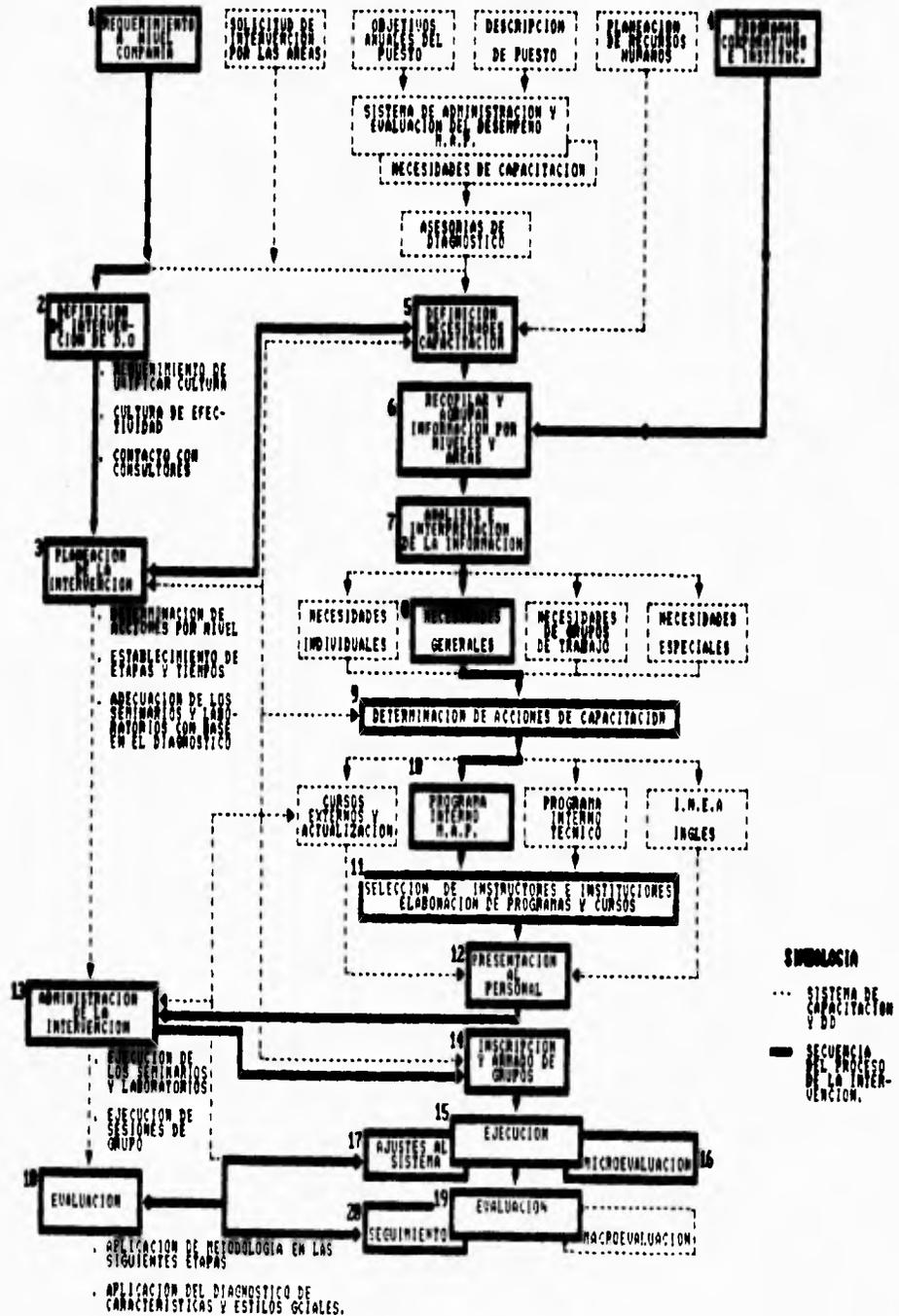
3.1.1 IDENTIFICACION DEL PROCESO DE LA INTERVENCION DE CULTURA EN EL SISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El inicio en el sistema de capacitación y DO de esta intervención se puede observar como lo muestra la figura 12, en la entrada "Requerimiento de intervención a nivel compañía" (rectángulo 1), la cual en conjunto con el consultor es definida y diseñada como una intervención de DO (rectángulos 2 y 3); en este momento de la planeación, se definió como un programa institucional (rectángulo 4), incorporándose al proceso de capacitación para definir las necesidades, determinar las acciones y desarrollar los programas (rectángulos 5-12).

Para administrar la intervención (rectángulo 13), se organizan y ejecutan (rectángulos 14 y 15) los seminarios 3D efectividad gerencial y el laboratorio de gerencia por resultados en una primera etapa, de acuerdo al calendario previsto; en la segunda y tercera etapas existen acciones definidas a nivel grupal, que se manejan de manera independiente del sistema de capacitación.

Por lo mismo, parte de la evaluación de la intervención (rectángulo 18) la constituyen las acciones de evaluación de la capacitación durante (rectángulos 16 y 17), y al final del proceso (rectángulos 19-21), adicionalmente a la evaluación prevista de la intervención global.

FIGURA 12. PROCESO DE LA INTERVENCIÓN DE CULTURA EN EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y D.O.



De este se puede ver que el sistema de capacitación y DO es un sistema flexible, en tanto permite relacionar las diferentes acciones proporcionando una secuencia lógica de interacción entre las fases de capacitación y las de desarrollo organizacional.

3.2 REVISION DE PROCESOS

Actualmente se están llevando a cabo dos procesos de consultoría al interior de la compañía; uno de ellos fue resultado de la detección de necesidades de capacitación, y se identificó en las asesorías de diagnóstico; el otro, fue solicitado por el área y surgió tiempo más adelante.

Aún cuando cada uno de los proyectos representa tipos de intervención similares, y el rol que el departamento de Desarrollo de Recursos Humanos ha jugado ha sido en la misma línea, sus aportaciones para lograr mejoras organizacionales son de diferente índole.

3.2.1. EVALUACION SENSORIAL

Una de las necesidades de capacitación identificadas en la planta B, fue justamente en el área de control de calidad, donde se realiza la evaluación tanto de materias primas como de producto terminado en cuanto a sus características de olor, color y sabor.

La problemática identificada consistía en que el personal del departamento realizaba la evaluación de diferente forma, de acuerdo a su experiencia y conocimiento; esto se reflejó en quejas de los consumidores, los cuales cuestionaban las diferencias de sabor que había entre un lote de fabricación y otro del mismo producto. Debido a esto, se solicitó al departamento de Desarrollo de Recursos Humanos que se entrenara a todo el personal de control de calidad en un método para efectuar la evaluación de manera que, por una parte los recursos materiales y humanos fueran más flexibles al compartir el mismo método, y por otra, que se pudiera garantizar que las materias y el producto de un lote a otro, cumplieran con las mismas características.

La primer alternativa que se consideró fue identificar internamente a un "experto" que pudiera conducir el entrenamiento. Al iniciar la búsqueda en los mismos departamentos de las otras dos plantas, encontramos exactamente la misma problemática, en la cual mucho de lo que se hacía era empírico.

Se localizó a una persona del departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos con amplio conocimiento y experiencia al respecto, la cual accedió a impartir el entrenamiento.

A efecto de que el entrenamiento respondiera 100% a las necesidades del departamento de control de calidad, se programó una entrevista para definir el contenido de la capacitación. El resultado de esa entrevista dio principio al proyecto

de desarrollo organizacional, ya que existen varios métodos para efectuar la evaluación sensorial, y dependiendo de diferentes aspectos (como por ejemplo tipo de producto) es necesario estructurar una metodología propia, por lo tanto, no era posible entrenar al personal mientras no se definiera el método.

Desde luego, la decisión del método implicaba por un lado, conocer los diferentes métodos que existen, y por otro, seleccionar y estructurar el idóneo al tipo de productos que fabricamos. Esto implicaba la realización de pruebas y el análisis de resultados para tomar la decisión, así mismo, el costo, tiempo, recursos requeridos y la repercusión del proyecto hacían necesario la involucración de otros niveles en la organización para la toma de decisiones.

El problema no era falta de capacitación del personal, sino falta de definición de un método a nivel compañía, y a efecto de que los esfuerzos no resultaran más adelante en vano, se involucró en el proyecto a los departamentos de control de calidad de las otras dos plantas que se encontraban en la misma situación, así como otras áreas que intervenían en el proceso a fin de garantizar las características de la materia prima y del producto terminado: investigación y desarrollo (en tanto define los atributos de las materias primas) y aseguramiento de calidad.

La principal función del departamento de Desarrollo de Recursos Humanos fue como facilitador del proceso; a lo largo de varias sesiones de trabajo con los encargados de cada uno de los departamentos involucrados se determinó primeramente el objetivo a alcanzar, las actividades a realizar para la definición del método, y la forma de implantarlo una vez definido.

Se definió que a efecto de facilitar la implantación, todo el personal de los departamentos involucrados (y no sólo los encargados) deberían participar a lo largo del proyecto, de manera que vivieran todo el proceso y participaran de él haciéndolo suyo.

Se tuvieron otras sesiones de trabajo con todo el personal de las áreas involucradas donde se planteó el alcance del proyecto y la necesidad de participar y trabajar conjuntamente. El resultado de estas sesiones fue la definición y estructuración de todo el proyecto, paralelamente al compromiso de los participantes.

Por la forma en la que se fueron desarrollando las situaciones, no fue necesario realizar la etapa de descongelación propiamente hablando, ya que el sistema cliente sentía la necesidad del cambio, y justamente todas las sesiones de trabajo previas a la definición del proyecto en la cual participó todo el personal involucrado, funcionaron para tal efecto.

El proyecto quedó establecido como sigue:

OBJETIVO PRINCIPAL:

Garantizar un estándar de calidad (color, olor y sabor) de producto terminado al consumidor como resultado de la realización de una evaluación sensorial estricta de materias primas y producto terminado.

OBJETIVOS SECUNDARIOS:

- A) Definir y estandarizar el método de evaluación sensorial en las tres plantas.
- B) Desarrollar las condiciones ideales (logística) para efectuar la evaluación sensorial.
- C) Certificar jueces y líderes para efectuar la evaluación sensorial de materias primas.

PARTICIPANTES:

Personal de investigación y desarrollo, aseguramiento de calidad y control de calidad de las tres plantas.

INICIO: Abril del 94.

CONSULTOR: Jefe de capacitación (procesos)
Gte. de Investigación y desarrollo (experto)

PROGRAMA:

I FASE EDUCATIVA (PRUEBAS DISCRIMINATIVAS)

- . Selección de líderes y suplentes
- . Sesión de inducción a líderes y suplentes
 - Definición, historia y aplicaciones
 - Los órganos de los sentidos
 - Condiciones de prueba, preparación de muestras
 - Tipos de prueba
 - Análisis e interpretación de resultados
- . Sesión de motivación con candidatos a jueces
- . Sesiones de práctica (30 por planta).

II FASE DE SOPORTE TECNICO

- . Pruebas de perfil

III FASE DE CONSULTORIA

Una vez desarrollado el proyecto, el proceso de cambio estaría completamente en manos del cliente, por lo que la participación del departamento de Desarrollo de Recursos Humanos ha ido disminuyendo hasta dejarlos como dueños del proceso. Adicionalmente a la tarea de facilitar la implantación de la nueva técnica, las participaciones que se han tenido, han sido enfocadas básicamente a levantar la moral del grupo cuando los resultados de las pruebas no han sido satisfactorios, y encauzar de nuevo los intentos; igualmente se ha dado seguimiento muy de cerca al avance del grupo, impulsando el trabajo a través de diferentes reconocimientos conforme van cubriendo las fases (diplomas, promocionales, presentaciones al nivel directivo, etc.).

A la fecha se ha concluido con la etapa educativa, y se dará comienzo a la fase de soporte técnico donde se desarrollarán los requerimientos logísticos para llevar a cabo las pruebas de perfil (específicas a cada producto) para posteriormente continuar con la fase de consultoría donde la participación del gerente de investigación y desarrollo (consultor experto) consistirá únicamente en afinar detalles de la nueva metodología.

A lo largo de la fase educativa se identificaron condiciones poco propicias en los laboratorios para llevar a cabo las evaluaciones; al momento se está dando inicio a los trabajos de remodelación y reacondicionamiento.

3.2.2 IDENTIFICACION DEL PROCESO DE LA INTERVENCION DE EVALUACION SENSORIAL EN EL SISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

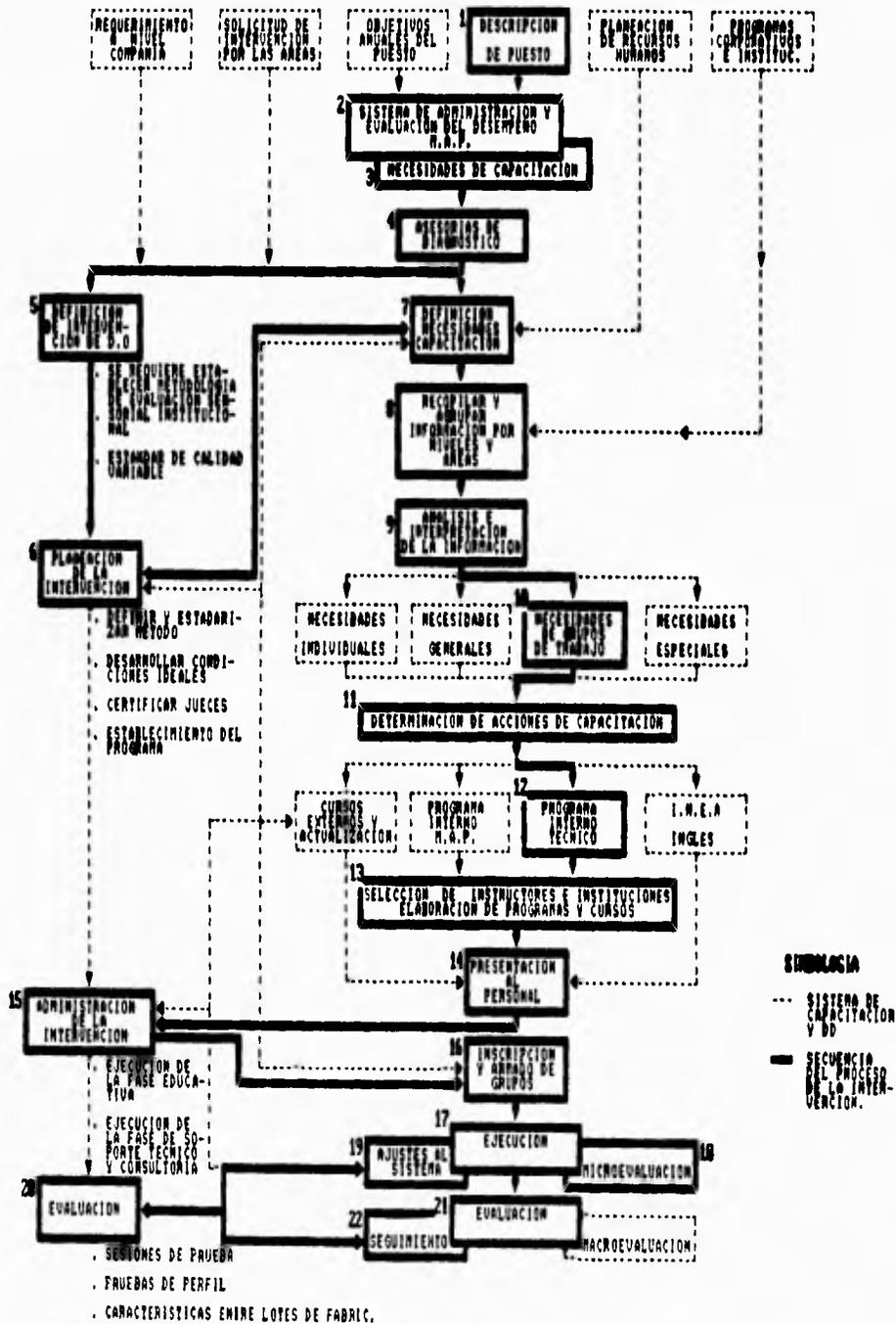
Relacionando el sistema de capacitación y desarrollo organizacional con la intervención de evaluación sensorial, se encuentra tal y como se aprecia en la figura 13, que el requerimiento parte de la descripción del puesto (rectángulo 1), en este caso "garantizar calidad del producto al consumidor"; esta necesidad se vacía al sistema de administración y evaluación del desempeño MAP como una necesidad de capacitación (rectángulos 2 y 3).

Al realizar las asesorías de diagnóstico (rectángulo 4), se identifica que se requiere en primera instancia definir el método para realizar la evaluación sensorial, por lo que se considera manejarlo a través de una intervención de DO (rectángulo 5), a partir de la cual se estructurara el método generando las condiciones ideales, y se habilitara al personal para su ejecución.

Al planear la intervención (rectángulo 6) se determina realizarla casi en su totalidad a través del proceso de capacitación (rectángulos 7-11), y se diseña el programa de entrenamiento en los diferentes métodos, quedando asentada en el programa interno técnico (rectángulo 12).

Una vez elaborado el programa y presentado al personal (rectángulos 13 y 14) inicia la administración de la intervención (rectángulo 15), la cual la constituye en sí misma la ejecución del entrenamiento (rectángulo 17), además de la fase de soporte técnico

FIGURA 13. PROCESO DE LA INTERVENCIÓN DE EVALUACIÓN SENSORIAL EN EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y D.O.



y la de consultoría, donde se estructura el método y se aplica en los productos, iniciando la institucionalización.

La evaluación de la intervención (rectángulo 20) se da por una parte en el proceso de capacitación (rectángulos 18, 19, 21 y 22), ya que al realizar las sesiones de prueba, se determina el aprendizaje de las técnicas y se hacen los ajustes al sistema; por otra parte, se complementará a esta información con la revisión de las características de los diferentes lotes y para comprobar si existen o no cambios de uno a otro.

En este sentido, el sistema de capacitación y DO permite dar respuesta a la necesidad de estructurar el método de evaluación sensorial, identificando y canalizando las acciones que corresponden a desarrollo organizacional y las que competen a capacitación, de una manera estructurada.

3.2.3 ADMINISTRACION DE MATERIALES

Este proyecto se inició a solicitud del gerente de Administración de materiales, quien pidió que se trabajara con su área para fortalecer los procesos. No había evidencia de alguna problemática, y los resultados globales del área eran los requeridos y en ocasiones rebasaban lo fijado; tampoco había problemas de desempeño ni de interacción. Simplemente, revisando la forma en la que se hacían las cosas en las 3 gerencias de materiales de las plantas que le reportaban, encontraba diferencias que si se reducían podían aumentar la efectividad y mejorar aún más los resultados, no sólo de su área, sino de la empresa.

La organización se caracteriza por una dinámica de cambios constantes, incluyendo cambios de estructura; su área particularmente, era resultado de un cambio estructural que se había realizado hace aproximadamente un año.

Sin embargo, y este aspecto fue lo que dio sentido al proyecto, ni él ni ninguna persona había analizado los procesos que se seguían, como tampoco las repercusiones que los cambios de organización habían tenido en los ocupantes de los puestos.

Con los cambios de organización, se dio un proceso de adaptación a través del cual se incorporaban nuevas actividades que había que desarrollar, pero sin una revisión global de ¿porqué hacer lo que hacían?, ¿para qué?, ¿qué repercusión tenía?, ¿era importante hacerlo?, en pocas palabras, cuál era el valor agregado de su labor, y si la forma de hacerlo era la mejor, o simplemente era resultado de la tradición.

Se definió con el gerente iniciar un proyecto de trabajo que involucrara a todo el personal del área de las 3 plantas (gerentes, coordinadores y asistentes de logística, así como jefes de almacén), el cual tendría como objetivo fortalecer los procesos del área, y cuyo contenido debería ser definido por los mismos participantes conforme se empezara a trabajar y a identificar hacia que aspectos habría que profundizar.

Se tuvo la primer sesión de trabajo, donde se planteó el proyecto y se asentó que el contenido de cada una de las sesiones iba a ser definido dependiendo de las necesidades que se fueran identificando. A efectos de facilitar el diagnóstico, y por lo tanto la dirección de la consultoría, se les solicitó que de manera individual describieran por escrito lo que hacían y cómo lo hacían, en términos del proceso en el que participaban.

El resultado de este ejercicio fue justamente la definición de todo el proyecto de consultoría que se llevaría a cabo, ya que encontramos que los mismos puestos hacían cosas diferentes, e inclusive, muchas de las actividades que se realizaban en las tres plantas eran llevadas a cabo de manera diferente.

En la segunda sesión se presentó la información obtenida, y se cuestionaron algunas funciones que se desarrollaban así como las diferencias existentes entre las actividades realizadas por los ocupantes de los mismos puestos.

Estas dos sesiones crearon en el personal la necesidad de trabajar en conjunto para definir claramente sus procesos y la forma de mejorarlos, así como el compromiso para llevarlo a cabo y tomar la responsabilidad del proyecto.

En la tercer sesión se estableció el objetivo del proyecto y el plan de trabajo, quedando como sigue:

OBJETIVO PRINCIPAL:

Incrementar la efectividad del área, traducida a mayor disponibilidad de producto para aumentar el nivel de pedidos completos y por lo tanto mejorar el servicio al cliente.

OBJETIVOS SECUNDARIOS:

- A) Definir los procesos que conforman la operación del área
- B) Estandarizar los sistemas de trabajo en las 3 plantas
- C) Identificar restricciones y áreas de mejora para robustecer los procesos
- D) Capacitar al personal del área en las habilidades necesarias para la mejora de procesos.

PARTICIPANTES:

Todo el personal no sindicalizado del área de administración de materiales en las 3 plantas (tanto del departamento de logística como de almacén).

INICIO: Mayo del 94

CONSULTOR: Instructor/facilitador del departamento de Desarrollo de Recursos Humanos.

PROGRAMA:

I FASE DE ENTRENAMIENTO

- . Introducción, objetivos y contenido
- . Conceptos generales de administración de procesos
- . Introducción a teoría de restricciones
- . Trabajo en equipo
- . Misión, valores y estrategias de la empresa y del área
- . Servicio al cliente
- . Reingeniería de procesos
- . Técnicas de diagramación

II FASE DE APLICACION

- . Diagramación de los procesos
- . Identificación y análisis de restricciones
- . Areas de mejora y plan de trabajo

Al momento se ha terminado la primer fase, y aún cuando no se ha iniciado el análisis de los procesos, en las dinámicas realizadas para el entrenamiento algunos participantes ya han identificado aplicaciones a nivel individual, las cuales han ido incorporando a su trabajo día con día (trabajo en equipo, por ejemplo). Igualmente, el gerente del área presentó en la reunión de resultados que se había tenido un incremento en pedidos completos (de 70 a 92%) a partir de que se había iniciado el proyecto, resultados que adjudica al mismo considerándolo exitoso hasta el momento.

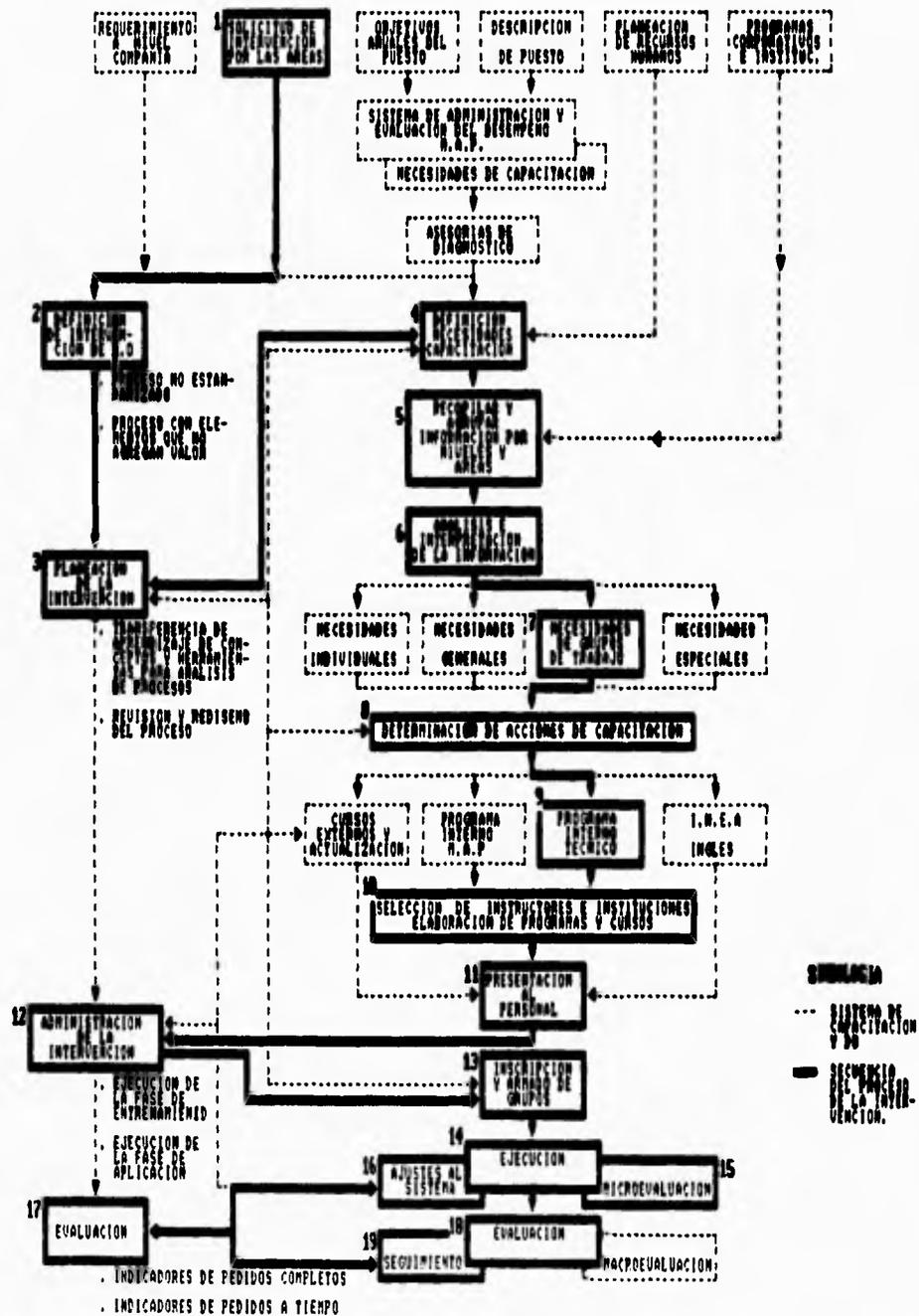
En la segunda fase, la función del consultor es meramente de facilitador en la aplicación de los conocimientos y habilidades en los cuales fueron entrenados, así como capacitarlos en las herramientas específicas que el análisis de los procesos vaya requiriendo (Paretos, Ishikawas, etc.).

Como se verá en la siguiente intervención, el plan de capacitación desarrollado para 1994 contempla el entrenamiento en estas herramientas a través de los cursos de Herramientas de calidad I y II; el personal se incorporará en estos cursos para posteriormente continuar con la segunda fase.

3.2.4 IDENTIFICACION DEL PROCESO DE LA INTERVENCION DE ADMINISTRACION DE MATERIALES EN EL SISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En la figura 14 se observa que esta intervención inicia con una solicitud por parte del área de logística y servicio a clientes (rectángulo 1), la cual se canalizó como una

FIGURA 14. PROCESO DE LA INTERVENCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES EN EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y D.O.



intervención de DO (rectángulo 2) con el requerimiento de revisar el proceso de administración de materiales.

Al planear esta intervención (rectángulo 3) se define el requerimiento de transferir el aprendizaje de las tecnologías para realizar el análisis de procesos, ubicándose como una necesidad de capacitación (rectángulo 4) y quedando identificada como parte del programa interno técnico (rectángulos 5-9); una vez desarrollado el programa (rectángulo 10), se presentó al personal (rectángulo 11) y se inició con la administración de la intervención (rectángulo 12) a través del proceso de capacitación, estructurando el programa de entrenamiento e impartiendo al personal (rectángulos 13 y 14), de manera que más adelante se concluya con la revisión, análisis y modificación de su propio proceso.

La evaluación de la intervención (rectángulo 17) se da en la ejecución del programa con la microevaluación (rectángulo 15) como un indicador de aprendizaje, al mismo tiempo que se van realizando los ajustes (rectángulo 16); pero al final de la revisión del proceso se evalúa la efectividad de la intervención comparando los indicadores antes y después en lo referente a entregas a tiempo y completas, lo que adicionalmente permite tener seguimiento (rectángulo 19) de la capacitación impartida.

Como se puede apreciar, en este caso el sistema de capacitación y DO permite desarrollar la intervención de una manera estructurada, proporcionando los elementos requeridos tanto de capacitación como de DO con una secuencia lógica de interacción, y en este sentido la aportación es muy similar a la de evaluación sensorial.

De acuerdo a las dos experiencias de revisión de procesos (evaluación sensorial y administración de materiales) se puede afirmar que este tipo de intervenciones requieren de la interacción constante de los procesos de DO y capacitación, con una estructura flexible que permita ir y regresar de un proceso a otro proporcionando una secuencia lógica de acción.

3.3 CAPACITACION

Partiendo de la problemática identificada, se definió la necesidad de estructurar un sistema que concentrara las necesidades de aprendizaje tanto de las dos intervenciones anteriores como de los requerimientos particulares de cada área para cubrir sus objetivos.

Con base en el proceso administrativo desarrollado por Pinto, se fue diseñando e implantando el sistema de capacitación de la compañía retomando los conceptos planteados por Paniagua en cuanto a enfoque. Los procesos legal e instruccional se desarrollaron a partir del proceso administrativo, operando exactamente como se mostró en el cuadro 9 (p. 75).

A continuación se detallará cada uno de los elementos que conforman el sistema de capacitación dentro de las fases del proceso administrativo.

3.3.1 PLANEACION

Detección de necesidades de capacitación

Los elementos que conforman la entrada del sistema de capacitación proporcionando información para realizar el diagnóstico de necesidades son:

Objetivos anuales del puesto. En la compañía se definen los resultados esperados a partir de una planeación estratégica, y con base en la administración por objetivos se van permeando en cascada a lo largo de la organización (no sindicalizados), de manera que la fijación de objetivos es individual y no por puesto (2 puestos iguales pueden tener objetivos a cumplir diferentes).

Estos objetivos son establecidos en el sistema de administración y evaluación del desempeño, y se plantean para ser cubiertos en tiempo no mayor a un año (el ciclo es de diciembre a noviembre).

Descripción de puesto. Además de los objetivos, existen las funciones intrínsecas que cada uno de los puestos debe realizar (funciones día a día).

Por otra parte, en el caso de personal sindicalizado esta es la parte que alimenta la detección de necesidades, ya que ellos no están incorporados al sistema de administración por objetivos puesto que sus funciones son completamente operativas y rutinarias.

Ambos factores alimentan el **SISTEMA DE ADMINISTRACION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO (MAP)**, en el cual se establecen primeramente los objetivos y las funciones que deben cubrirse, y se evalúan los factores que se consideran críticos para el logro de los mismos (estos factores son uniformes para todo el personal y contemplan: iniciativa, planeación/ejecución, toma de decisiones/solución de problemas, competencia gerencial/habilidad de supervisión, adaptabilidad/sentido de urgencia, comunicación y trabajo en equipo).

Con base en esta información se derivan fortalezas, debilidades y oportunidades de la persona y de manera concatenada se definen las acciones requeridas para cubrir las diferencias identificadas, existiendo un apartado para vaciar concretamente las referentes a capacitación.

La conjunción de ambos insumos proporcionó una parte de las necesidades de capacitación, y se puede decir que es equivalente al 60% de la información que se utiliza para definir acciones más adelante.

Planeación de Recursos Humanos. Como se vio en el capítulo 2, la planeación de recursos humanos es considerada una intervención de DO en la medida que permite ligar las estrategias de la empresa con la identificación de fortalezas y debilidades del personal para ocupar otros puestos que se requerirán más adelante o formar parte de los reemplazos a puestos ya establecidos, permitiendo desarrollar un plan de carrera para poder contar con el personal con la preparación requerida de manera oportuna.

Paralelo al proceso de definición de objetivos anuales, se revisa y redefine la planeación estratégica de recursos humanos, donde se proyectan los requerimientos que en materia de recursos humanos tendrá la organización basándose en las estrategias y objetivos definidos. Con esta información se realiza una evaluación del personal que se considera puede ocupar los puestos a crearse en el futuro, o bien los que están actualmente definidos y permanecerán.

Esta evaluación se refiere básicamente a capacidades, habilidades administrativas y aspectos de personalidad (previamente definido en los perfiles de puesto), las que conjuntamente con el conocimiento técnico permitirán detectar el potencial de cada candidato.

Una vez identificadas las posiciones y el personal viable para cubrirlas, se especifican los conocimientos/habilidades a desarrollar y se planean las acciones que deberá seguir la persona y el tiempo que esto llevará para que esté listo para cubrir la nueva posición.

Dentro de las acciones se especifica la capacitación requerida, y esta información se incorpora a las necesidades de capacitación de la organización, conjuntamente con la definida en el sistema de administración del desempeño.

La aportación del sistema de planeación de recursos humanos fue aproximadamente del 5% de la información que se utilizó para definir acciones, ya que sólo se realiza en los 3 primeros niveles de la organización.

Programas corporativos e institucionales. Son programas cuya implantación busca conformar una visión compartida o una metodología común de hacer las cosas en ciertos aspectos (por ejemplo, planeación), y que pueden estar definidas desde la corporación (corporativos), o bien identificadas y desarrolladas localmente (institucionales). La mayoría de ellos tienen aplicación general por lo menos a un nivel organizacional, y permiten o ayudan a conformar una cultura.

Estos programas constituyen el 35% restante de la información que se integró a las necesidades de capacitación conjuntamente con la obtenida por el sistema de administración del desempeño y el sistema de planeación de recursos humanos.

Una vez recopilada la información de estas fuentes, se ordenó y organizó a efectos de tener una predefinición de las necesidades de manera estructurada, la cual se presentó posteriormente a los usuarios con el objetivo de corroborarla.

ASESORIAS DE DIAGNOSTICO

A través de diferentes técnicas como entrevista, lluvia de ideas y corrillos, se tuvieron reuniones con los usuarios de cada una de las áreas (tanto directores como gerentes); se les presentó la predefinición de necesidades y se comparó con la información obtenida en las sesiones, identificando las diferencias, priorizando las necesidades y puliendo la información en términos de qué, a quién, cómo y cuándo.

Al realizar el análisis de las necesidades con cada área a para definir el porqué y el alcance que se pretendía, se detectaron acciones de capacitación previamente definidas y que requerían de un esfuerzo mucho más profundo para lograr el objetivo definido; de esta forma, se pudo conformar las necesidades de capacitación y las necesidades de intervención de desarrollo organizacional.

En lo referente a necesidades de capacitación quedaron identificadas:

Necesidades específicas (técnicas) por áreas, donde gran parte de los puestos que conforman los departamentos realizan la misma actividad, lo que permite estructurar grupos internos:

NECESIDAD	PUESTOS	AREA(S)
. Técnicas de medios (copy & media)	Gerentes de marca	Mercadotecnia
. Requerimientos de herramientas para análisis de problemas y toma de decisiones aplicadas a las áreas operativas.	Gerencias y mandos intermedios	Operaciones y Logística & servicio a clientes.
. Unificación de criterios y formas para realizar la administración de inventarios.	Gerencias, mandos intermedios, asistentes y auxiliares.	Logística & servicio a clientes.
. Manejo de control estadístico del proceso.	Gerencias, mandos intermedios, técnicos.	Control de calidad/ Operaciones.
. Modelos para la realización del mantenimiento de manera unificada en las 3 plantas.	Supervisores.	Mantenimiento /Operaciones.

. Realización de mantenimiento lubricante.	Personal sindicalizado.	Planta B/ Operaciones.
. Realización de mantenimiento a rodamientos.	Personal sindicalizado.	Planta B/ Operaciones.
. Realización de mantenimiento en componentes de transmisión.	Personal sindicalizado.	Planta B/ Operaciones.
. Interpretación de planos y diagramas eléctricos para el mantenimiento.	Personal sindicalizado.	Planta B/ Operaciones.
. Evaluación y reparación en bombas.	Personal sindicalizado.	Planta C/ Operaciones.
. Realización de soldadura de acuerdo a las características de los metales.	Personal sindicalizado.	3 plantas/ Operaciones.
. Instalación y mantenimiento de equipos hidráulicos y neumáticos.	Personal sindicalizado.	Planta A/ Operaciones.
. Manejo de las máquinas Torno y Fresa universal en composturas.	Personal sindicalizado.	Planta C/ Operaciones.
. Matemáticas básicas para la implantación de control estadístico de proceso.	Mandos intermedios.	3 plantas/ Operaciones.

Adicional a estas necesidades, se fueron incorporando las referentes a las intervenciones de DO de administración de materiales y evaluación sensorial conforme fueron surgiendo.

Necesidades afines a todas las áreas, particularmente de tipo administrativo, y cuyo número de solicitantes permite conformar grupos internos:

. Análisis de situaciones/ oportunidades y planeación estratégica.	Vicepresidencias y gerencias de primer nivel.
--	--

. Realización de presentaciones en inglés.	Vicepresidencias y gerencias de primer nivel.
. Interpretación de resultados financieros e impacto de cada una de las áreas.	Vicepresidencias y gerencias primer y segundo nivel.
. Técnicas de redacción para la realización de comunicados (memorándums, reportes, cartas).	Vicepresidencias, gerencias y jefaturas, secretarías.
. Manejo de paquetería computacional:	
- Display write	Secretarías
- Lotus básico y avanzado	Secretarías, Mandos intermedios y gerenciales.
- Harvard Graphics	Secretarías, Mandos intermedios.
. Administración de las funciones secretariales y de apoyo administrativo.	Secretarías y auxiliares administrativos.
. Técnicas para impartir cursos o instrucción al personal.	Todos los puestos que impartan instrucción.

Programas institucionales. Con el propósito de apoyar la conformación de una cultura común, se incluyeron como programas institucionales el "Seminario 3D efectividad gerencial" y "Laboratorio de gerencia por resultados"

Adicional a lo anterior, se identificó falta de uniformidad en lo referente a información de la compañía (historia, productos, misión, organización, prestaciones, programas, etc.), resultado de no existir, hasta hace algunos meses, un programa de inducción estructurado.

Para cubrir esta necesidad, se incluyó en el plan de capacitación un curso llamado "Conoce tú empresa", cuyo diseño y estructura son exactamente los mismos que los del curso de inducción a efectos de unificar la información entre el personal, y atacar la desinformación existente hasta el momento.

Otra necesidad identificada está relacionada a las habilidades gerenciales y de supervisión, las cuales se ven influidas por la falta de difusión de la información y por la falta de conocimiento por parte del personal de los procesos de administración de personal que se llevan a cabo en la compañía; esto repercute en la motivación de los subordinados y por lo tanto en los resultados esperados.

A este respecto, se identificaron particularmente tres procesos prioritarios de difundir y entrenar a los puestos gerenciales, de jefatura y de supervisión, donde se informara tanto la responsabilidad de cada jefe, así como las herramientas y la forma de llevarla a cabo:

- . Selección de personal
- . Compensación del personal
- . Administración del desempeño

Por otra parte, para sensibilizar y difundir al personal el programa que la gerencia de seguridad e higiene promueve, y con el objetivo de que el personal siga las especificaciones y requerimientos establecidos, se diseñó un programa institucional consistente de manera inicial en:

- | | |
|--|--|
| . Administración moderna de la seguridad | Gerencia primer nivel |
| . Seguridad básica | Gerencia jr. - secretarial |
| . Pláticas de seguridad e higiene (52) | Personal sindicalizado
(3 plantas). |

Por último, CET (Capacitación en el trabajo) es un programa institucional que se inició desde el año pasado, y cuyo objetivo es ir documentando la operación de cada una de las líneas de producción de las tres plantas, y entrenando al personal con la información recopilada y validada.

El año pasado se realizó este trabajo con una línea de cada planta, y el objetivo de este año es continuar con dos líneas por planta.

Programas corporativos. Existen dos programas que la corporación exige se realicen en sus filiales, los cuales buscan difundir y estandarizar algunos procesos, además de conformar un lenguaje común.

Independientemente de que sea obligatorio impartirlos, son dos programas cuya necesidad se detectó en el diagnóstico, y que cubren los siguientes aspectos:

- | | |
|---|-------|
| . Análisis de situaciones/oportunidades y planeación estratégica. | STEPS |
| . Administración y evaluación del desempeño. | MAP |

Ambos son sistemas desarrollados por la corporación, la cual adicionalmente diseñó la guía de instrucción para difundirlos y entrenar a personal interno para impartirlos.

Necesidades individuales. Se identificaron necesidades de capacitación que por el número de solicitantes (uno o dos), imposibilitaba la estructuración de grupos internos

(ya que por los recursos y el gasto que implicaban no resultaba rentable esta alternativa); normalmente son necesidades de puestos únicos (por ejemplo "impuestos"), o bien de departamentos con puestos muy diferenciados (por ejemplo, el departamento de sistemas cuenta con tres personas en desarrollo de proyectos, dos en telecomunicaciones, etc.)

En estos casos se realiza una búsqueda de cursos abiertos en el mercado, y se analiza y compara la propuesta de los cursos con las necesidades identificadas, de manera que se canalicen éstas necesidades con proveedores externos; a efectos de no ser repetitivos, las necesidades individuales se enlistan en el anexo 1 "Plan maestro de capacitación" bajo el título "Plan de cursos externos/actualización".

Necesidades especiales. Se les denominó de este modo ya que aunque puedan ser necesidades afines a varios grupos de la organización, su manera de administrarlas es muy diferente del programa de cursos específicos, o del programa de cursos afines a todas las áreas; entre estas necesidades se encuentran:

Inglés. Se identificó en posiciones gerenciales que por su nivel tienen contacto continuo con la corporación; en jefaturas y gerencias jr. que para ocupar una posición en el siguiente nivel es requerido que dominen el idioma, así como algunos puestos (más bien técnicos) que requieren traducir manuales o escritos.

En este caso, los grupos no se estructuran por niveles organizacionales, sino más bien por nivel de conocimientos que el personal tiene del idioma, pudiendo los grupos quedar conformados por diferentes puestos.

Educación básica. Para apoyar la implantación de algunos sistemas de calidad, como por ejemplo control estadístico de procesos, es necesario que el personal sindicalizado tenga un nivel de conocimientos equivalente a secundaria, de manera que pueda llevar a cabo algunas operaciones de revisión que implican la interpretación de datos, principalmente matemáticos, para realizar posteriormente los ajustes requeridos en la operación de las máquinas (por ejemplo, control de peso del producto).

Esta capacitación se realiza a través del Sistema de Educación Abierta, por lo que el calendario y la administración se manejan independientemente de las demás acciones de capacitación.

OBJETIVOS, PLANES Y PROGRAMAS, PRESUPUESTOS

A partir de la detección de necesidades, se desarrolló el plan maestro de capacitación (Anexo 1), el cual comprende los objetivos y programas a realizar durante 1994; la estructura completa del plan incluye:

1. Objetivo y estrategias de todo el plan, incluyendo 5 campos de acción.

2. Programas: I.N.E.A. e Inglés (población y estructura, ya que su administración es muy diferente a los programas internos).
3. Programas internos MAP y Técnico (Matriz de planeación global señalando población, instructores, presupuesto y recursos, matriz de ubicación por niveles/áreas de competencia, matriz de ubicación por niveles/áreas funcionales y calendario).
4. Plan de cursos externos y actualización por área.

En cada una de las intervenciones se explicó el diseño y desarrollo de las acciones de capacitación que se derivaron, y debido a que no corresponden a cursos propiamente dichos, y tienen una forma de administración muy diferente no se incluyen en el plan de capacitación.

Cada una de las secciones que integran el plan se explican a continuación:

I.N.E.A. Este programa dio inicio en 1990, cuando se revisó la escolaridad del personal sindicalizado por planta y se encontró que en muchos de los casos no habían concluido la educación básica; aún cuando se redefinió el perfil de ingreso con la escolaridad mínima de primaria, era necesario elevar el nivel de conocimientos del personal con el que se contaba, particularmente ahora, que las funciones del personal operativo se empezaban a incrementar apoyando la implantación del control estadístico de proceso.

Con respecto a este programa de educación abierta, se presenta un cuadro con los objetivos de 1994 para cada una de las plantas, desglosando el no. de personal que inició en años pasados y continúa estudiando, así como los nuevos ingresos en cada nivel.

Como se puede apreciar, en los niveles de secundaria y preparatoria se agrupa la mayoría del personal, debido principalmente a que este programa inició en la compañía hace 4 años, durante los cuales se ha ido llevando al personal sindicalizado de manera paulatina a cursar la educación básica, por lo que es mínimo el personal que queda por cubrir.

Contamos con un asesor para dar servicio a las tres plantas con horarios ya definidos; este programa no tiene costo para la empresa, a excepción de los honorarios del asesor y la reproducción de material de estudio.

INGLES. Como se detalla en el plan, el inglés se imparte a través de un convenio realizado con el Instituto Anglo Mexicano de Cultura; el programa seleccionado para cubrir las necesidades de la empresa consta de tres niveles: Básicos, Intermedios y Avanzados; cada uno de estos niveles está conformado por seis cursos, cuya duración

aproximada es de uno y medio a dos meses, por lo que cada año un grupo puede avanzar cinco cursos.

El número total de participantes es de treinta, y a efectos de identificar el nivel de inglés que manejaban para ubicarlos en grupos homogéneos se aplicó un examen de conocimientos y aplicación del idioma, el cual nos permitió agrupar al personal en 4 cursos de los 18 que existen en todo el programa.

PROGRAMA INTERNO MAP Y PROGRAMA INTERNO TECNICO. Con base en la detección de necesidades de capacitación se analizaron los requerimientos y:

1. Se concentró en la matriz de planeación global la información de población meta, población a entrenar, grupos requeridos y fechas probables de cada uno de los cursos.
2. Se identificaron los especialistas internos que podían apoyar en el diseño e impartición de los cursos; en caso de no contar internamente, se seleccionaron externamente. Una vez identificados los instructores, se estructuraron los contenidos y metodología, participando el requisitante (en caso de cursos técnicos), el instructor y un representante del departamento de Desarrollo de Recursos Humanos.

Para 1994, contamos con 19 cursos en el programa interno MAP, de los cuales 10 se imparten con instructores internos, además de las pláticas de seguridad e higiene que son impartidas por los coordinadores de seguridad de cada planta. Igualmente, en el programa técnico están definidos 16 cursos, de los cuales 4 son impartidos con instructores internos además de CET, cuyos instructores (6) son los supervisores de producción de cada una de las líneas documentadas.

Uno de los principales proyectos dentro del programa interno técnico es justamente el de CET, cuya información no viene desglosada como otros cursos, debido a que tiene un manejo muy diferente.

CET es un programa desarrollado específicamente para personal sindicalizado; consta de cuatro etapas:

1. Documentar las operaciones de cada una de las líneas definidas (este año se seleccionaron siete líneas: dos en la planta A, dos en la planta B, y tres en la planta C.)

La documentación consiste en levantar información a través de cuestionarios, entrevistas y observación directa, con los operadores de cada uno de los puestos de la línea, información que posteriormente se corrobora con el supervisor y el coordinador de la línea, para después ser revisada por un comité de validación integrado por un representante de: Gerencia de planta, desarrollo de recursos humanos, relaciones laborales, ingeniería industrial, aseguramiento de calidad,

control de calidad, investigación y desarrollo, seguridad e higiene, mantenimiento así como el coordinador y el supervisor de producción correspondientes.

El producto terminado de esta labor es un manual de consulta y entrenamiento, cuyo contenido se desglosa en el cuadro 12.

2. Preparar a los supervisores como instructores, estructurar el entrenamiento de la línea por programas así como elaborar la guía de instrucción y los materiales de cada curso.

3. Organizar el entrenamiento del personal de cada una de las líneas en su puesto (hacer la agrupación de acuerdo a los programas estructurados).

4. Organizar el entrenamiento del personal en otros puestos dentro de la línea o bien, en otra línea de la planta.

Los objetivos de este programa son:

- . Documentar las operaciones de línea
- . Certificar al personal sindicalizado en su puesto actual
- . Preparar al personal sindicalizado en multihabilidades (dentro de una misma categoría salarial)
- . Preparar al personal sindicalizado para una promoción a otra categoría.

Debido a que el contenido de la capacitación es resultado del trabajo de documentación, y por otra parte, el no. de personal de cada línea varía por demandas de producción, no es posible definir desde el inicio la información logística de cada uno de los cursos de CET.

Es importante mencionar que una vez impartido el entrenamiento al personal, el programa se aplica para dar inducción al puesto para personal de nuevo ingreso, por lo que se puede asegurar la estandarización de información en todo el personal que opera las líneas.

CURSOS EXTERNOS/ACTUALIZACION. En el plan de capacitación se presenta un listado de cursos detectados cuyo no. de solicitudes no permite que sean manejados en grupos internos; estas necesidades serán canalizadas a través de cursos externos (cursos establecidos en el mercado con asistencia abierta a diferentes empresas).

**CUADRO 12 MANUAL DE CONSULTA Y
ENTRENAMIENTO CET**

MANUAL DE CONSULTA Y ENTRENAMIENTO:

CARACTERISTICAS DE LA LINEA:

FINALIDAD Y ESTANDARES DE LA LINEA
ESTANDARES
TIPOS DE PRODUCTO
CAUSAS PRINCIPALES DE DESPERDICIO
ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS
BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA
EQUIPO BASICO DE HIGIENE Y SEGURIDAD
ETAPAS DEL PROCESO DE PRODUCCION
DIAGRAMA DEL PROCESO
PUESTOS QUE INTERVIENEN EN LA LINEA

DESCRIPCION Y PROCEDIMIENTOS DE CADA PUESTO:

DESCRIPCION GENERAL
OBJETIVO
REQUISITOS
ACTIVIDADES GENERALES
EQUIPO MATERIALES Y HERRAMIENTAS
MECANISMOS PRINCIPALES DE LA MAQUINA
DETALLE DEL TRABAJO

3.3.2 ORGANIZACION

Dentro de las políticas y procedimientos referentes a capacitación, queda establecido que:

. Cualquier requerimiento o necesidad de capacitación será canalizado al departamento de desarrollo de recursos humanos.

. El departamento de desarrollo de recursos humanos será responsable de apoyar a cada uno de los usuarios en la identificación de necesidades así como de alternativas para cubrir dicha necesidad (interna/externa).

. Cualquier acción/proveedor de capacitación deberá ser revisado, evaluado y autorizado por el departamento de desarrollo de recursos humanos.

. El departamento de desarrollo de recursos humanos organizará y coordinará los cursos internos que se hayan identificado; así mismo, seleccionará y canalizará a instituciones externas al personal que requiera cubrir necesidades individuales.

. El departamento de desarrollo de recursos humanos establecerá los lineamientos y procedimientos referentes a capacitación.

. Cualquier situación especial relacionada a la capacitación del personal que no se encuentre incluida en las políticas, será resuelto a criterio del gerente de desarrollo de recursos humanos en conjunto con el vicepresidente de recursos humanos.

Con respecto a **estructuras**, en el inciso 1.1 "Información general" se presentó el organigrama del área (fig. 2), en el cual se aprecia el personal con el que se cuenta para realizar las funciones correspondientes a capacitación.

El Gerente de desarrollo de recursos humanos es el responsable tanto de capacitación como de Desarrollo organizacional, y cuenta con la autoridad delegada para la toma de decisiones relativa a las funciones a su cargo (diseño del plan, selección de instructores, identificación de alternativas, autorizaciones, etc.)

El jefe de capacitación brinda soporte principalmente en las funciones de organización y ejecución del plan, participando también en el diseño y la evaluación, y dando apoyo en algunos de los cursos desarrollados en el programa interno MAP (Conoce tú empresa, MAP).

El instructor/facilitador está más enfocado a las consultorías internas de desarrollo organizacional, sin embargo, proporciona apoyo como instructor de capacitación en algunos de los cursos del programa técnico (herramientas de calidad I y II, control estadístico de procesos, S.O.L.U.C.I.O.N.).

El asesor del I.N.E.A. proporciona apoyo en el sistema de educación abierta, el cual va desde la promoción y difusión del programa, las asesorías individuales, los trámites de inscripción a exámenes, el seguimiento individual de avance hasta el registro de materias cursadas por empleado inscrito al sistema.

El becario de comunicación proporciona apoyo principalmente a la función de comunicación organizacional (revista, boletín interno, tableros, juntas, etc.), la cual está a cargo del gerente de desarrollo de recursos humanos; sin embargo, colabora con la función de capacitación, en lo relacionado al aspecto de comunicación, como por ejemplo la difusión del plan de capacitación y el diseño de cursos internos que están como responsabilidad del área.

Los procedimientos están definidos por programa, debido a que la administración de cada uno de ellos es muy diferente:

I.N.E.A. Al inicio de cada año se registra al personal que está inscrito en el sistema de educación abierta; el asesor tiene un listado por planta/nivel en el cual anota la asistencia a asesorías permitiéndole llevar un seguimiento de cada uno de los participantes de manera personalizada. En el momento que el asesor detecta falta de asistencia de algún empleado, lo busca para indagar las causas de inasistencia e impulsar su continuación.

Si existe personal que no cumpla la escolaridad requerida, y que anteriormente no se haya incorporado al sistema, el asesor lo entrevista para conocer la problemática particular y poder ofrecer una alternativa viable para que pueda iniciar sus estudios.

De acuerdo a las necesidades del personal, se establece un horario de asesoría por planta, en el cual pueden asistir los empleados para aclarar dudas o solicitar un trámite ante el I.N.E.A.

La función del asesor es:

- 1. Promover el ingreso de los empleados en el sistema de educación abierta.**
- 2. Orientar a los participantes en el sistema (en qué consiste, cómo opera, etc.)**
- 3. Asesorar individualmente a los estudiantes de acuerdo a su propio ritmo.**
- 4. Llevar el registro de avance de cada participante en un expediente personal.**
- 5. Preparar a cada participante para la presentación de exámenes.**
- 6. Tramitar ante el I.N.E.A. las inscripciones a exámenes.**

7. Recoger los resultados de los exámenes y entregarlos a los participantes.
8. Dar seguimiento de las materias que cada participante ha aprobado hasta obtener el certificado correspondiente.

INGLES. Se tiene un convenio con el Instituto Anglo Mexicano de Cultura para la impartición de clases de inglés al personal que lo requiera.

Cualquier empleado que requiera Inglés, deberá llenar el formato de "Solicitud de inscripción al curso de inglés" (anexo 2); el departamento de Desarrollo de Recursos Humanos realiza un análisis de la solicitud (con la descripción del puesto y el jefe inmediato) para definir si procede de acuerdo a lo establecido (requerimientos en su puesto, preparación para promoción, etc.).

En caso afirmativo, el instituto aplica un examen de ubicación para identificar el nivel y el curso de inglés requerido, de manera que se canalice al grupo correspondiente.

En caso de que el curso no esté abierto en ese momento, el requisitante deberá esperar a que el grupo que se encuentre más próximo llegue a ése curso para incorporarse.

Al final de cada curso, el departamento de Desarrollo de Recursos Humanos recibe la información relativa a asistencia y aprovechamiento de cada participante, y revisa que su desempeño se encuentre dentro de la política establecida (80% mínimo de asistencia y aprovechamiento).

El departamento de Desarrollo de Recursos Humanos envía un comunicado a cada participante con sus resultados y la fecha de inicio del siguiente curso con la información referente a salón, maestro, horario, etc.

En caso de estar fuera de política, se analiza cada situación con el participante para definir cursos de acción.

PROGRAMAS INTERNO MAP Y PROGRAMA INTERNO TECNICO). A partir de la matriz de planeación global, y una vez diseñados los cursos de ambos programas, se estructura la presentación al personal, en la cual se incluye la matriz por niveles/áreas de competencia y la matriz por niveles/áreas funcionales, de manera que el personal pueda ubicar los programas identificados de acuerdo a su nivel (MAP) y a su área (técnico), el calendario de cursos y la información relativa a cada curso.

Una vez realizada la presentación, se le entrega al personal una carpeta con toda la información, además de los lineamientos, recomendaciones e instrucciones para la inscripción (anexo 3), y se les solicita que registren e inscriban al personal a su cargo a los cursos de acuerdo con las necesidades identificadas y en las fechas que no interfieran con sus cargas de trabajo.

Previo a la recepción de inscripciones, y a efecto de organizar la información y llevar un control efectivo se abre un expediente por cada curso, el cual contiene (anexo 4):

1. Información del curso
2. Logística
3. Presupuesto
4. Registro de inscripciones

Conforme se reciben las inscripciones de cada área/departamento se revisa que:

- a) Se incluyan los programas corporativos/institucionales que corresponden por nivel.
- b) Los cursos solicitados sean acordes a las necesidades detectadas.
- c) Los cursos solicitados correspondan al nivel de puesto del solicitante.
- d) Exista cupo en la fecha solicitada

Una vez revisados estos puntos, se registra la inscripción en el curso y fechas solicitadas.

CURSOS EXTERNOS/ACTUALIZACION. Ya sea por búsqueda del solicitante o del departamento de Desarrollo de Recursos Humanos, o bien por información de propaganda que llega a la empresa, se canalizan a instituciones con cursos abiertos aquellas necesidades detectadas de tipo individual.

Para ello, el solicitante deberá llenar el formato de "Solicitud de autorización de curso externo" (anexo 5) y enviarlo al departamento de Desarrollo de Recursos Humanos incluyendo una copia de la información del curso.

El departamento de Desarrollo de Recursos Humanos revisa que el curso efectivamente responda a una necesidad detectada, así como la calidad de los contenidos, y en caso de estar de acuerdo firma la solicitud, regresa las copias de la misma al requisitante para que proceda a tramitar la inscripción y el pago, y archiva el original para registrarlo en reportes.

La integración de personas y recursos materiales queda asentada desde el plan de capacitación, el cual para poder referir presupuestos debe contemplarlos de antemano y recurrir a proveedores externos (instructores, aulas, materiales) en los casos en los que no cuente internamente con ellos.

Tanto en la matriz de planeación global, como en los diferentes formatos que integran el expediente del curso queda contenida esta información.

3.3.3 EJECUCION

Una vez recibidas las inscripciones y registradas en los cursos y fechas, quedan conformados los grupos de cada curso (programa interno M.A.P. y programa interno técnico).

Se revisan los cupos de cada grupo, y en caso de que existan pocos participantes en un grupo o bien haya exceso, se analizan las razones y se hacen los ajustes correspondientes (en su caso se juntan dos grupos en uno, o bien se abre otra fecha para dar cabida a la demanda). Cabe aclarar que esto sucede en los menos de los casos, ya que al definir los grupos en la etapa de planeación se considera la población solicitante.

Para los casos en los que haya contratación o movimientos internos de puesto, así como cambio de objetivos, existe la flexibilidad para dar cabida al personal no identificado anteriormente en un curso, o bien para dar respuesta a necesidades que posteriormente se planteen.

Revisando los elementos que intervienen en la etapa de ejecución se encuentran:

Contratación/coordinación de servicios. Debido a que desde la etapa de planeación se especifican a detalle los instructores que estarán a cargo, las aulas y los materiales requeridos por curso durante todo el año, entonces una vez registradas las inscripciones y hechos los ajustes de los grupos se realiza la contratación de todos los servicios externos a utilizar, así como el apartado de fechas tanto en aulas como en equipo.

Quince días antes de la ejecución del curso se revisa toda la logística requerida y se confirma a los proveedores la impartición de acuerdo a lo negociado al inicio del año.

Sólo que posteriormente se reciba alguna solicitud por las áreas que no estaba contemplada, se hace la contratación y coordinación en el momento, de no ser así, se podría decir que desde principio del año se tienen ya comprometidos y confirmados todos los elementos que participarán en los cursos.

Desarrollo de programas. Al igual que la contratación de servicios, este elemento se realiza desde el inicio, para poder conformar el plan; sin embargo, poco antes de la ejecución se hace una revisión para asegurarnos de que el enfoque buscado está claro para el instructor y que los elementos requeridos están contemplados y listos para utilizarse.

Coordinación de eventos. Con quince días de anticipación se envía la confirmación del curso a los participantes registrados y al instructor, y se verifica la disposición de

aulas (previamente apartadas), y de equipo; si se requiere reproducir materiales para los participantes se hace la orden de trabajo al centro de copiado y se realizan los diplomas correspondientes.

Un día antes se revisan todos los elementos a través de una lista de cotejo y se deja armado todo el paquete que se entregará al instructor al inicio del curso.

Media hora antes del curso se revisa el acomodo y limpieza del aula, la instalación y funcionamiento de los equipos y se entrega al instructor el paquete conteniendo: lista de participantes, reproducciones de material por participante, materiales requeridos (películas, dinámicas, acetatos, etc.), así como las hojas que utilizará el instructor al final del curso para el cierre y los diplomas.

Control administrativo y presupuestal. En la etapa de organización se hizo mención de varios formatos que permiten llevar el control administrativo y presupuestal como los formatos de logística, presupuesto y registro de inscripciones; adicionalmente, al final del curso se le pide al instructor que proporcione a los participantes el siguiente material (anexo 6):

1. **Control de eventos internos de capacitación.** En el cual cada participante se registrará y firmará su asistencia al curso; este registro se archiva también en el expediente del curso, y permitirá realizar el reporte mensual de capacitación y cotejar los participantes esperados contra los reales, permitiendo canalizar al siguiente grupo a aquellas personas que por razones fuera de su alcance no pudieron asistir.
2. **Evaluación al curso y al instructor.**
3. **Compromiso de aplicación.** Aquí se les solicita que anoten una actividad de su trabajo en la que se comprometen a aplicar los conocimientos adquiridos, así como la fecha en la que se podrá dar seguimiento a la ejecución del mismo.

Posteriormente, y como último paso para cerrar el expediente del grupo, se realiza un desglose de costos (anexo 7), el cual deberá estar dentro del presupuesto, o en su caso, indicar la causa de la desviación.

3.3.4 EVALUACION

Todos y cada uno de los formatos y registros que se utilizan cumplen con la función de permitir revisar el avance de las acciones de capacitación; de este modo, a lo largo de toda la fase de ejecución del plan de capacitación, se va haciendo una revisión por cada grupo que termina.

Como ya se mencionó, con respecto a la asistencia se realiza la comparación entre participantes esperados y participantes reales, y en su caso se indagan las razones de la inasistencia y se canaliza al siguiente grupo programado.

La evaluación al curso y al instructor (como parte de la microevaluación) provee retroalimentación para la toma de decisiones de continuar como se tenía planeado, modificar algunos elementos, o inclusive prescindir de algún servicio por su desempeño y seleccionar otro (aulas, instructores, equipo).

El compromiso de aplicación es el principal elemento que permite dar seguimiento con el jefe inmediato en cuanto a los resultados de la capacitación y a los obstáculos que se presentaron para aplicar los conocimientos adquiridos (anexo 8); no tiene periodicidad predefinida, ya que el participante establece la fecha del seguimiento, sin embargo los compromisos recibidos y evaluados por el jefe se pueden conjuntar semestralmente para realizar un reporte de aplicación de la capacitación y mejoras obtenidas, e inclusive en algunos casos permite obtener y reportar costo-beneficio.

Adicionalmente a los formatos y registros descritos, mensualmente se hace un reporte de capacitación (anexo 9), a efectos de revisar que las acciones se estén llevando a cabo de acuerdo a lo planeado o en su caso realizar los ajustes requeridos.

Desde luego, al finalizar el año se realizará una revisión de todos los elementos (reportes, compromisos de aplicación y resultados de los mismos, evaluaciones a instructores y a los cursos) para evaluar la efectividad de la capacitación como sistema total (macroevaluación).

3.3.5 IDENTIFICACION DEL PROCESO DE CAPACITACION EN EL SISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

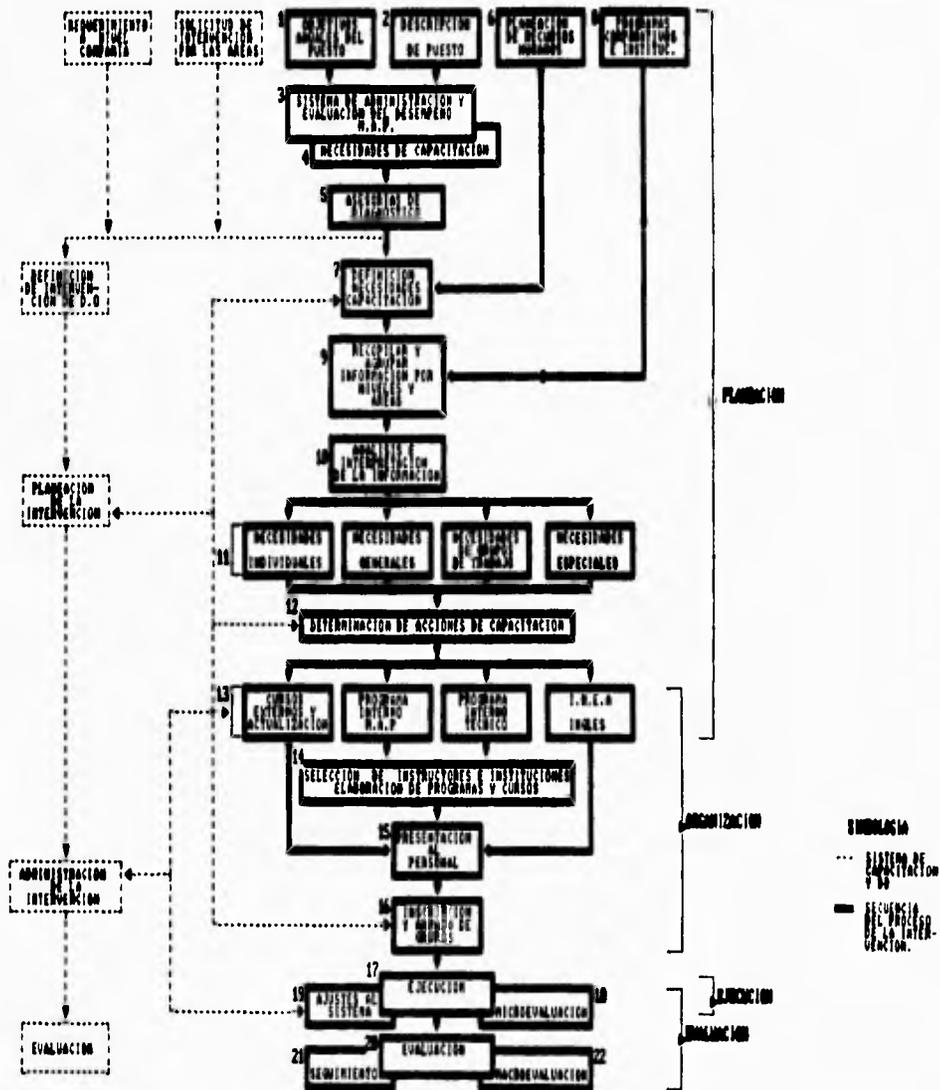
En lo referente a capacitación se planteó la necesidad de estructurar un sistema que concentrara y diera respuesta a los requerimientos de aprendizaje generados ya sea por las intervenciones de desarrollo organizacional, o bien por los objetivos a cumplir a lo largo del año y las funciones que cada puesto debe desarrollar.

En la figura 15 se puede apreciar la correspondencia de los diferentes elementos del sistema con las fases del proceso administrativo planteado por Pinto.

En este caso, las entradas del sistema (inicio del ciclo) son las necesidades de capacitación identificadas en el sistema de administración y evaluación del desempeño MAP (rectángulos 3 y 4) y que surgen de los objetivos y de la descripción de puesto). (rectángulos 1 y 2). En las asesorías de diagnóstico (rectángulo 5) se identifica el tipo de necesidad y se corrobora que efectivamente sea una necesidad de capacitación; en caso de no ser así se canaliza como requerimiento de desarrollo organizacional.

Una vez realizadas las asesorías, se definen las necesidades de capacitación (rectángulo 7), incluyendo las que se derivan de la planeación de recursos humanos

FIGURA 15. PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y D.O.



(rectángulo 6) , se agrupa la información por niveles y áreas (rectángulo 9) incorporando los programas corporativos e institucionales (rectángulo 8) y se ubican en distintos subsistemas como necesidades individuales, generales, de grupos de trabajo o especiales (rectángulo 11).

Se determinan las acciones de capacitación (rectángulo 12) a desarrollar para cada subsistema, como cursos externos/actualización, programa interno M.A.P o técnico, I.N.E.A e inglés (rectángulo 13)), se seleccionan instructores internos y externos y se diseñan los programas y cursos (rectángulo 14) y se presenta el plan completo al personal (rectángulo 15).

Una vez presentado el plan, se reciben las inscripciones a los cursos, se arman los grupos (rectángulo 16) y se inicia con la etapa de ejecución (rectángulo 17), donde se coordina la impartición de los cursos. En esta parte se inicia con la evaluación (rectángulo 20) en términos de microevaluación (rectángulo 18) para el proceso de enseñanza-aprendizaje y se van realizando los ajustes al sistema (rectángulo 19); posteriormente, al final del ciclo se hace el seguimiento de las acciones (rectángulo 21) y la macroevaluación (rectángulo 22).

CAPITULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSION

Con base en el marco teórico referido a desarrollo organizacional y capacitación, y retomando la problemática planteada al principio, se analizaron las intervenciones implantadas con el objetivo de:

a) Identificar los avances y evaluar la efectividad de cada una.

b) Analizar cada intervención desde un punto de vista teórico, de manera que se identifiquen los elementos correspondientes a capacitación y los correspondientes a desarrollo organizacional, estableciendo la relación capacitación-DO que se da en cada una.

4.1 CULTURA

Como se planteó en el capítulo 3, a la fecha se ha cubierto la primer fase de la intervención, donde todos los mandos gerenciales participaron en el "Seminario de efectividad gerencial 3D" y el 30% de los mandos intermedios en el "Laboratorio de gerencia por resultados".

En términos de evaluación el primer medidor se plantea de acuerdo con el diseño de la intervención al inicio de la segunda fase, en la cual se empiezan a formar las sesiones con los grupos de trabajo naturales donde el personal aplica lo aprendido en la etapa de intervención individual; el segundo medidor lo constituye el final de la segunda etapa, en la cual se aplicará nuevamente la herramienta que se utilizó en el diagnóstico y la cual deberá reflejar un cambio en los indicadores, incrementándose los efectivos y decrementándose los inefectivos.

Sin embargo, aún cuando al momento no se ha finalizado el proyecto, es posible analizar teóricamente la intervención planeada así como algunos comportamientos observados; hasta el momento se aprecia que:

. Este proyecto se ubica como una intervención de desarrollo organizacional, ya que se refiere a un replanteamiento de valores, hábitos y creencias que conforman una cultura y que por lo tanto rebasa el ámbito del puesto.

. Aún cuando la intervención contempla el trabajo directo con la gente, al mismo tiempo plantea la modificación del medio de trabajo, creando un contexto que apoye las nuevas prácticas; en este sentido se pretende implantar una cultura de efectividad y paralelamente a ello se está estructurando el sistema de compensación que permita el pago por resultados así como las descripciones de puesto con base en áreas de efectividad.

. Con el objetivo de unificar criterios, manejar el mismo lenguaje y encaminar los esfuerzos del personal hacia un mismo fin, se contemplaron en el diseño acciones para todos los niveles de la organización, por lo que se espera que disminuya el desgaste que genera la interacción entre personas, departamentos o áreas que creen en conceptos diferentes y por lo tanto en medios diferentes para resolver los problemas o enfrentar las situaciones.

A este respecto se han visto algunos cambios en las juntas gerenciales que se llevan a cabo mensualmente, en las cuales el tiempo para tomar acuerdos ha sido más corto que antes, particularmente porque las discusiones se centran realmente en las aportaciones más que en la aclaración de los conceptos.

De igual manera, en las evaluaciones del desempeño MAP, los ejemplos de comportamiento que se dieron para fundamentar la evaluación de los factores como comunicación y capacidad gerencial, reflejan una estandarización en el significado del factor, así como en la calificación del mismo. Más aún, el número de evaluaciones del desempeño corregidas por errores de este tipo a lo largo del año (período que coincide con la puesta en marcha de la primer fase o etapa) bajó de 40 (que se regresaron el año anterior a que se iniciara con la intervención) a 25.

. Al hablar de modificación de valores, creencias y hábitos, se hace referencia a un proceso educativo, que tiene como fin que el logro de los objetivos se lleve a cabo de manera menos tensionante y mucho más efectiva. Así, y de acuerdo con Berckhard, se puede afirmar que se trata de un proceso planeado, el cual al intentar hacer de las interrelaciones un proceso menos desgastante está enfocado a incrementar la salud y efectividad de la organización.

. Los aspectos referidos como lenta toma de decisiones, barreras de comunicación y encubrimiento del conflicto, -aspectos en los que deberá repercutir la intervención- son procesos organizacionales que por la profundidad con la que se trabajan en el individuo efectivamente requieren apoyarse en los conceptos planteados por las ciencias del comportamiento, por lo que de acuerdo con Berckhard, esta intervención corresponde a una intervención de desarrollo organizacional.

. Este proyecto está en línea con el planteamiento que hacen Blake y Mouton ya que las actividades de desarrollo se enfocan al sistema y a las prácticas pasadas que se han convertido en la cultura de la organización.

. Por una parte, si se habla de efectividad se hace referencia concretamente a resultados de la organización, pero por otra parte si se pretende que la interacción sea mas saludable y permita el desarrollo de comportamientos como

retroalimentación, reconocimiento, participación y respeto, entonces se busca fomentar conductas que generen satisfacción en el trabajo, crecimiento del sentido de pertenencia y fortalecimiento de la autoestima, por lo que se están satisfaciendo necesidades humanas; en este sentido existe correspondencia entre los requerimientos de la organización y las necesidades individuales, tal como lo plantean Bradford y Colembiewsky.

Como ejemplo de estos aspectos, el número de personal que recibió retroalimentación sobre su evaluación del desempeño (aproximadamente a partir de la mitad de la primer fase de la intervención), aumentó significativamente, particularmente en el nivel de jefatura y supervisión, cuyos jefes (gerentes en este caso) ya habían participado en el "Seminario 3D efectividad gerencial". De igual forma hay algunos departamentos (5) que han implantado la realización de juntas con todo su personal para que participen en la solución de problemas y la mejora de resultados del área.

. A partir de lo anterior se puede apreciar que tanto el objetivo de la intervención como su planteamiento se apoyan y corroboran los supuestos y las premisas básicas de DO planteadas en la sección 2.1.3 (p. 25), ya que busca correspondencia entre la realización personal y el desarrollo de la organización cubriendo necesidades personales y de la empresa; promueve relaciones basadas en honradez, confianza, respeto y crecimiento mutuos, involucra al personal de manera que se genere un sentido de propiedad del proceso de cambio dando un enfoque constructivo al trabajo.

. La intervención referida a cultura planteada en este trabajo, cumple con las tres características requeridas para ser considerada como DO por Burke:

- Responde a una necesidad del cliente, lo que se aprecia por una parte en la involucración del personal directivo, y por otra en el diagnóstico de efectividad gerencial aplicado.
- Lo involucra directa y colaborativamente, ya que la intervención es individual en la primer parte y en cada etapa los miembros de la organización van trabajando sus conflictos y planeando acciones de mejora.
- Estas acciones conducen a un cambio en la cultura, el cual es justamente el objetivo al cual va dirigida toda la intervención: manejo de una cultura común dirigida a efectividad.

. Aún cuando la base del cambio son los grupos, en la intervención se trabaja de inicio a nivel individual en términos de concientización; sin embargo, las sesiones de "Grupos de efectividad total" y "Laboratorio de desarrollo de

equipos gerenciales" se llevan a cabo con los grupos naturales de trabajo; como se mencionó anteriormente, posterior al "Seminario 3D efectividad gerencial" y "Laboratorio de gerencia por resultados", los jefes y sus subordinados se reúnen para derivar sus áreas de efectividad y analizar responsabilidades y apoyos entre ellos, de manera que el cierre de esta intervención es grupal.

. La estrategia seguida en los dos primeros laboratorios es completamente vivencial, por lo tanto el aprendizaje no sólo se da por experiencia, sino que favorece la "percepción consciente del individuo de las pautas conductistas que ayudan y que obstaculizan...su propio desarrollo"(Bermúdez, 1990); al mismo tiempo, al reproducir los comportamientos y analizarlos, evalúan nuevas alternativas de trabajo.

Durante el seminario 3D, se proporcionó a los participantes un formato en el cual anotaron a cada integrante de su equipo así como ejemplos de los roles que adoptaron de acuerdo a los estilos gerenciales (traducidos a conductas); al final del seminario cada participante recibió retroalimentación de todos sus compañeros en términos del estilo dominante a lo largo de los seis días. Cabe aclarar que los ejercicios que debían realizar están encaminados a fomentar la discusión en el equipo, facilitando que aflore el estilo real además de propiciar un contexto que permite apertura para recibir la retroalimentación.

. En la planeación de la intervención se puede apreciar el enfoque de sistemas, ya que se tenía previsto la traducción de las descripciones de puesto a áreas de efectividad así como el cambio del sistema de pago, elementos que se vieron impactados efectivamente desde esta etapa del proceso; los grupos de trabajo que concluyeron con la etapa inicial y que están por participar en "Grupos de efectividad total" y "Laboratorio de desarrollo de equipos gerenciales" han empezado a ejercer presión al área de recursos humanos para iniciar la traducción de las descripciones de puesto de su área.

. En relación a los subsistemas organizacionales planteados en el marco teórico, esta intervención se ubica directamente en dos subsistemas: de objetivos y valores, ya que se plantea modificar los valores y creencias compartidas que determinan la cultura; y psicosocial, por la implicación que tiene en la interrelación personal y grupal.

Desde luego, desde el punto de vista de sistemas, los otros subsistemas se verán afectados en mayor o menor medida, y probablemente una vez terminada la intervención, el personal contará con elementos e inclusive requerirá revisar y evaluar los subsistemas administrativo, estructural y técnico de manera que respondan y concuerden con el nuevo planteamiento.

. Al hacer referencia a las dimensiones del desarrollo organizacional, se puede afirmar que ésta intervención abarca las tres dimensiones en diferente proporción (individual, grupal y de sistema total).

Por la profundidad del cambio se trabajó a nivel individual en términos de percepción y concientización de acuerdo con Hackman y Oldham (Burke, 1989, 35-40), que plantean que la consecución de resultados debe darse de una manera consciente, con conocimiento de la aportación que el individuo tiene en los resultados.

. En la segunda etapa de la intervención se identifica la aportación de Lewin y Argyris con respecto al medio ambiente y su influencia en el cambio ya que la estructura de la intervención prevé que, paulatinamente y por grupos de trabajo se vaya dando el cambio.

. Al hablar de cultura, se debe incluir a todas y cada una de las personas que conforman la organización y que le dan vida propia; en esta intervención hay acciones para todos los niveles organizacionales, pero de acuerdo con Likert, justamente la idea de iniciar con los gerentes y mandos intermedios surgió del concepto "eslabonamiento", que permite que la información vaya fluyendo en cascada.

En esta primera etapa se observó que el personal gerencial conforme fue participando en el seminario, empezó a exigir que se programara a su gente en el laboratorio que les correspondía, de manera que pudieran pasar como grupo a la segunda parte del proceso; por desgracia, los recursos, el tiempo, y otras necesidades que también requerían atención imposibilitaron que se cubriera a todos los mandos intermedios. Sin embargo, esto no constituyó obstáculo alguno, ya que algunos de los gerentes empezaron a trabajar con su gente bajo el nuevo planteamiento, proporcionándoles las referencias necesarias para que pudieran alinearse a este enfoque mientras participan en el laboratorio que les corresponde.

. Retomando los modelos de cambio de desarrollo organizacional, y aún cuando en el marco teórico vimos que de una u otra forma los tres modelos eran muy similares en cuanto a etapas, se pueden identificar claramente las tres etapas del modelo de Lewin:

- Descongelación. Consistió por una parte en la presentación de los resultados del diagnóstico, que mostraron la necesidad de cambio, y por otra parte el "Seminario 3D efectividad gerencial" y el "Laboratorio de gerencia por resultados" propiciaron que a nivel individual

el personal se sensibilizara y se concientizara de la conducta actual versus la conducta esperada.

- Avance. Parte del "Seminario 3D efectividad gerencial" y "Laboratorio de gerencia por resultados" constituyen también el avance, ya que una vez ubicando dónde se encontraban y hacia dónde debían ir, iniciaron con trabajos hacia ese objetivo; sin embargo, la concretización de esta etapa viene con las sesiones de "Grupos de efectividad total" y "Laboratorio de desarrollo de equipos gerenciales", en los cuales las reglas del juego son ya diferentes a como anteriormente se hacía.

- Recongelación. Aún cuando no se ha iniciado con esta etapa, las sesiones de "Grupos de lenguaje global" dirigidas al personal operativo, están planeadas justamente con este fin, además de fortalecerse al momento de aplicar en los procesos de planeación y negociación que se llevan a cabo cada año, las mismas dinámicas utilizadas en el avance; desde luego los primeros dos años deberán realizarse exhaustivamente para asegurar que posteriormente la interacción se dé sobre estas bases.

. Con respecto al tipo de intervención aplicada, para Lawrence y Lorsch (cuadro 5, p. 51) constituye una intervención profunda, en la cual el método de cambio está enfocado a las formas de trabajar y orientar ya que se busca un nuevo o diferente estilo de liderazgo, por lo tanto el cambio se ubica mayormente en el nivel emocional. Igualmente para Harrison (cuadro 6, p. 52) este cambio se ubica en el cuadrante de estilo de trabajo, el cual tiende más hacia el individuo que hacia el sistema total.

. Al analizar esta intervención a la luz de capacitación, se aprecian varias similitudes con DO en lo referente al enfoque filosófico y conceptual, sin embargo lo que marca la diferencia y nos permite ubicar la intervención total como desarrollo organizacional, es la profundidad de la intervención, ya que este trabajo va mucho más allá del desempeño eficaz de un puesto; se sitúa en

la interacción, es decir en los procesos de relación del personal, que tienen definitivamente influencia para el logro de resultados esperados en el puesto, pero ubicándose en un nivel más profundo ya que al hablar de cambio de valores involucramos sentimientos.

. Aunque la intervención en su totalidad se considera una intervención de DO, no se puede negar la participación de capacitación como un medio para lograr el cambio cultural, ya que en efecto permite al individuo "...adquirir nuevos conocimientos, competencias, actitudes y comportamientos funcionales a su quehacer laboral sin más limitaciones que su potencialidad de intereses."(Siliceo, 1986, 22)

Uno de los principales apoyos para llevar a cabo la intervención ha sido la aplicación del proceso administrativo de capacitación, a través del cual se está implantando cada fase de la intervención, es decir, la primer etapa se llevó a cabo a través de todos los elementos de capacitación: planeación, organización, ejecución y evaluación.

A partir de todo el análisis efectuado, se puede aseverar que la intervención contempla aspectos tanto de capacitación como de desarrollo organizacional, donde por la envergadura de la intervención el enfoque global parte del DO utilizando a la capacitación como un medio de intervención (proceso de aprendizaje y proceso administrativo), entre otros.

4.2 REVISIÓN DE PROCESOS

Como se planteó en la intervención, actualmente se están desarrollando dos proyectos relacionados con la revisión de procesos (evaluación sensorial y administración de materiales); aún cuando se trata de procesos muy similares, se expondrá el análisis por separado, de manera que por una parte se pueda ejemplificar la relación con el marco teórico, y por otra se evalúen los avances de cada uno.

4.2.1 EVALUACIÓN SENSORIAL

En términos del avance, a la fecha se ha cumplido con lo que se tenía previsto (fase educativa), por lo que se puede afirmar que se va en el tiempo estipulado; adicionalmente la implantación ha dado pie a identificar nuevos proyectos (como la adecuación logística que implicó realizar una remodelación de los laboratorios), lo que permite asegurar la aplicabilidad y no obstaculización con el objetivo.

En lo referente a evaluación, la implantación de la nueva técnica lo contempla implícitamente, ya que por ejemplo la etapa de pruebas y las sesiones de prácticas proporcionan información sobre la aplicabilidad del método a implantar.

Debido a que aún no se termina la intervención, no es posible evaluar su efectividad en términos de resultados concretos, sin embargo al haber concluido la primer etapa, efectivamente quedaron ya seleccionados los líderes y los jueces, por lo que uno de los objetivos del proyecto quedó cubierto.

En la mayoría de las pruebas discriminativas, se obtuvieron resultados positivos, lo que indica que el aprendizaje correspondiente a la aplicación de pruebas fue correcto.

A partir de estos avances se puede anticipar el éxito de la intervención, ya que la fase de soporte técnico, en la que se llevan a cabo las pruebas de perfil (es decir pruebas específicas a cada tipo de producto) consiste en aplicar el proceso realizado en las prácticas.

De igual forma, como se mencionó en la intervención actualmente están realizándose cambios en las condiciones físicas de los laboratorios, por lo que al finalizar el proyecto se contará con las condiciones idóneas para llevar a cabo las evaluaciones, cumpliéndose por lo tanto con otro de los objetivos planteados.

Con respecto a la planeación de la intervención, y haciendo referencia a algunos cambios que se han dado a raíz de este proyecto, se observa que:

- . Este proyecto se desarrolla en gran parte a través de capacitación, sin embargo al mismo tiempo constituye una intervención de DO por el alcance (estructuración del método e inclusión en el manual de procedimientos) y los proyectos derivados del mismo (reacondicionamiento de las instalaciones, estructuración de un equipo para dar solución a requerimientos de consumidores).

- . De acuerdo con lo planteado, esta acción refleja efectivamente un mejoramiento organizacional, que impacta la efectividad y competitividad de la empresa, en este caso en particular en lo relativo a calidad del producto.

- . Con esta intervención se comprueban algunos de los supuestos y premisas básicas del DO (Bermúdez, 1990), como por ejemplo:

- A raíz de este proyecto, el personal de evaluación sensorial promovió que se estructurara un equipo de trabajo especial, el cual ya inició con la revisión de las quejas recibidas por parte de los consumidores, canalizándolas al responsable correspondiente para que, utilizando el nuevo método se les diera solución; este tipo de comportamientos ejemplifica que, al proporcionársele condiciones ambientales de adecuado desafío y suficiente apoyo, efectivamente el personal tradujo su impulso de crecimiento y desarrollo en comportamientos útiles.

- Un ejemplo de que la gente apoya lo que ha contribuido a crear, ha sido el tiempo que han dedicado a este proyecto, y que les ha requerido quedarse por las tardes de tres a cuatro horas los días que se llevaron a cabo las pruebas, de manera que pudieran cumplir con sus responsabilidades. Adicionalmente se organizaron entre ellos y nombraron responsables para solicitar, justificar y dar seguimiento a los requerimientos de modificación del equipo y condiciones de los laboratorios.

- Partiendo de que la base de la organización de las empresas la constituyen los grupos humanos, y que por lo tanto las unidades básicas de cambio son los grupos y no los individuos, fue que se incluyó a los grupos naturales de trabajo de las tres plantas.

. Comparando las características principales del DO con el proyecto de evaluación sensorial, se aprecia que la mayoría de ellas se cumplen en este proceso de cambio:

- Este proyecto se estructuró a partir de una estrategia educativa basada en el aprendizaje por experiencia, ya que como se planteó en la intervención, en el programa hay una fase educativa en la que después de revisar aspectos técnicos, el personal del área realizó pruebas discriminativas y analizó e interpretó los resultados en relación a los requerimientos, de manera que se encuentran preparados para que en la siguiente fase estructuren un método acorde a las características de los productos. Además, en la fase de soporte técnico, el personal realiza las pruebas de perfil, donde aplica el método estructurado a todos los productos que se fabrican en la compañía y dependiendo del análisis de resultados de las pruebas, está en condiciones de modificar algunos elementos para pulir la metodología. En pocas palabras, conforme va implantando el cambio, va adquiriendo pericia en la nueva técnica.

- Igualmente, se está interviniendo en las actividades cotidianas de la unidad organizacional, y al realizar el análisis de las diferentes formas en que se llevaba a cabo la evaluación e iniciar la capacitación en los diferentes métodos, se facilitó el aprendizaje al proporcionárseles varias alternativas para que una vez realizadas las pruebas seleccionen las que respondan a los requerimientos de manera adecuada.

. Retomando la teoría de sistemas, se está interviniendo en un subsistema (departamento de control de calidad) que forma parte del suprasistema operaciones, que a su vez es un subsistema del supra sistema organización. En

el proceso de transformación existente entre la entrada y la salida cumple con una labor que tiene incidencia directa con la salida (calidad del producto), por lo que se espera ver reflejado el cambio de manera inmediata.

En esta intervención se está haciendo un cambio en el subsistema técnico, ya que las técnicas implantadas son diferentes y requieren de la adquisición de un nuevo conocimiento para poderlas desempeñar, además de que los cambios logísticos (máquinas y equipos) exigen de especialización para su operación.

De manera indirecta la intervención afecta el subsistema estructural, particularmente en lo referente a reglas y procedimientos; hay que enfatizar que una vez implantado el cambio, queda documentado como un procedimiento organizacional.

. En lo referente a modelos de cambio, se puede establecer una relación con el modelo de Lewin, cuyas fases se han ido desarrollando de la siguiente forma:

- **Descongelación.** La constituyeron las diferentes entrevistas que llevaron a la unidad organizacional a identificar la necesidad como una necesidad de desarrollo organizacional mas que una necesidad de capacitación; igualmente, la participación en la planeación del proceso fungió como elemento de descongelación.

- **Avance.** Inicia con la planeación en el sentido de que el personal ubicó hacia donde se quería llegar y se preparó para llevar a cabo las actividades diseñadas, pero se concreta con la fase educativa y la fase de soporte técnico.

- **Recongelación.** Esta incluida en la fase de consultoría, donde poco a poco el gerente de investigación y desarrollo se va retirando y dejando el proceso en el área de control de calidad.

. De acuerdo con Lawrence y Lorsch (cuadro 5, p. 51), este tipo de intervención se ubica como una intervención ligera, que tiene que ver con cambios de métodos (tarea), mas que de procesos. En términos de Harrison (cuadro 6, p. 52), es una intervención con enfoque global, centrada en el sistema total y por lo tanto, altamente impersonal.

. Aún cuando el proceso de cambio corresponde a DO por la dimensión y alcances del proyecto, la intervención en sí misma se realizó casi en su totalidad a través del proceso de capacitación, ya que por el cambio de tecnología se requería que el personal conociera y ejecutara la nueva metodología.

El diseño y ejecución de la intervención se hizo siguiendo por completo el ciclo de capacitación, donde se determinaron los conocimientos y habilidades a desarrollar (definición, historia, aplicaciones, órganos de los sentidos, condiciones de la preparación de muestras, tipos de pruebas y análisis e interpretación de resultados); se definió como objetivo certificar los jueces y líderes para efectuar la evaluación sensorial y se elaboró el plan que incluía la parte teórica (fase educativa) y la parte práctica (sesiones de práctica y fase de soporte técnico).

. La capacitación planeada para esta intervención efectivamente tiende a que cada persona en su puesto haga lo que tiene que hacer, estando vinculada con resultados ligados a requerimientos de los clientes.

. Con respecto a las expectativas que se tenían de capacitación se puede afirmar que se cumplieron, en la medida que se ofrecieron los medios para identificar tanto la situación real (asesorías de diagnóstico) como las acciones que apoyaron a éste departamento a lograr los resultados esperados (estructuración del programa, asignación de facilitadores, etc.).

Como se puede apreciar, en términos generales este proyecto maneja conjuntamente los procesos de capacitación y DO, sin embargo el papel de capacitación fue básico para la implementación de la nueva metodología.

4.2.2 ADMINISTRACION DE MATERIALES

En términos del avance, Se puede afirmar que se ha cumplido a la fecha con lo que se tenía previsto (fase de entrenamiento), y aún cuando no se ha terminado la intervención, ya hay cambios en los indicadores establecidos para evaluar: en lo referente a surtimiento de pedidos completos, a finales de la primera etapa se rompió récord, alcanzando el 97.5% (cuando el promedio del año anterior a la intervención fue aproximadamente de 90.4%); igualmente los días-inventario se redujeron a 46 días, cuando el promedio del año anterior a la intervención fue de 58.8 días. Es importante mencionar que al presentar los resultados en la junta mensual, el gerente del área adjudicó estos cambios en mayor parte a la intervención que se ha estado realizando, por lo que se considera como una intervención exitosa.

Adicionalmente, como resultado tanto de los indicadores como de los comentarios de los participantes, se ha recibido la solicitud de dos áreas para trabajar con ellos:

"Sistemas" en lo referente a integración de equipos de trabajo y "Servicio a Clientes" que al igual que administración de materiales requiere apoyo para efectuar la revisión de sus procesos.

Aún cuando el proyecto no se ha concluido, se puede observar que:

- . Constituye una intervención de DO, donde capacitación apoya la facilitación del proceso de cambio.**

- . De acuerdo con lo planteado, esta acción refleja efectivamente un mejoramiento organizacional, que impacta la efectividad y competitividad de la empresa, en este caso en particular en lo relativo a servicio al cliente.**

- . La transferencia de habilidades de análisis hace autosuficiente a la unidad organizacional, para aplicar la misma metodología en el análisis de los demás procesos que se desarrollan en el área.**

- . Se puede afirmar que la intervención se basa en algunos de los supuestos y premisas básicas del DO (Bermúdez, 1990) que se exponen a continuación:**

- Todas las sesiones se llevan a cabo por las tardes, por lo cual los participantes han dedicado tiempo personal para la realización de este proyecto; adicionalmente, desde las primeras sesiones algunos participantes han empezado a realizar pequeñas mejoras en los procesos que están bajo su responsabilidad, por ejemplo han modificado algunos formatos y eliminado algunos pasos en procesos secundarios, por lo que se corrobora que la gente efectivamente apoya lo que ha contribuido a crear, y los cambios fluyen naturalmente en los individuos que se sienten identificados con los miembros de su grupo y que tienen capacidad y posibilidad de influir sobre las situaciones y las cosas que acontecen en su medio.**

- Comportamientos como los que se indican en el inciso anterior, igualmente permiten verificar que las personas efectivamente tienen un impulso de crecimiento y desarrollo, por lo que al proporcionarles condiciones de reto con suficiente apoyo, lo traducen en comportamientos útiles.**

- Partiendo de que la base de la organización de las empresas la constituyen los grupos humanos, y que por lo tanto las unidades básicas de cambio son los grupos y no los individuos, fue que se incluyó a los grupos naturales de trabajo de las tres plantas.**

- Aún cuando este tipo de cambio corresponde a estructura, implicó la modificación de hábitos y comportamientos a través de capacitación, de manera que se habilitara al personal para realizar el análisis y rediseño del proceso, el cual una vez implantado se llevará a cabo en forma diferente a como se hacía anteriormente.

. Comparando las características principales de DO con el proyecto de administración de materiales, se puede apreciar que la mayoría de ellas se cumplen en este proceso de cambio:

- Como se mencionó en la intervención, en el programa hubo una fase de entrenamiento en la que después de revisar aspectos teóricos, el personal realizó ejercicios y analizó los resultados de manera que, en la segunda fase aplicará lo aprendido en su propio proceso e irá midiendo los cambios que se dan. Por lo tanto, conforme va analizando y modificando el proceso, va aprendiendo y aplicando los conocimientos para efectuar el análisis, y por lo tanto el cambio está dependiendo de una estrategia educacional basada en el aprendizaje por experiencia.

- Al estar identificando las restricciones del proceso actual y vislumbrar las posibles alternativas, se está interviniendo en las actividades cotidianas, facilitando el aprendizaje al proporcionarles las herramientas requeridas para realizar el análisis, además de guiar el trabajo que realizan.

. Retomando la teoría de sistemas estamos interviniendo en un subsistema (departamento de administración de materiales) que forma parte del suprasistema logística y servicio a clientes, que a su vez es un subsistema del supra sistema organización. En el proceso de transformación existente entre la entrada y la salida cumple con una labor que tiene incidencia directa con la salida en términos de servicio al cliente (tiempo de entrega y volumen), por lo que el cambio se ha visto reflejado en indicadores de pedidos a tiempo y pedidos completos.

De manera directa la intervención afecta el subsistema estructural, particularmente en lo referente a reglas y procedimientos; hay que enfatizar que una vez implantado el cambio, queda documentado como un proceso organizacional.

. En lo referente a modelos de cambio, se pueden apreciar similitudes con el modelo de Lippitt, Watson y Westley, cuyas fases se han venido desarrollando de la siguiente forma:

- Desarrollo de la necesidad de cambio. En este caso el sistema cliente es el que busca la ayuda del área de desarrollo de recursos humanos, al identificar las diferencias existentes en la forma de trabajar en las tres plantas.

- Establecimiento de una relación de cambio. Quedó asentado al establecer un proyecto de trabajo con el objetivo de fortalecer los procesos del área, definiendo la participación del personal que integra administración de materiales en las tres plantas.

- Trabajo para lograr el cambio. En este sentido, la aclaración del diagnóstico se llevó a cabo en la primera y segunda sesiones, en las cuales se identificó la necesidad de revisar el proceso que se llevaba a cabo para la administración de materiales; con respecto a los caminos y metas opcionales determinamos que se requería transferir el conocimiento relativo a administración de procesos, análisis de procesos, reingeniería, etc. de manera que el personal contara con las herramientas que le permitieran analizar su proceso. Igualmente el consultor estaría presente en la fase de aplicación, de manera que orientara el esfuerzo de los participantes; con referencia a la transformación de las intenciones en esfuerzos reales, podemos decir que a la fecha se ha realizado la intervención de acuerdo a lo estipulado, habiendo concluido con la primer fase.

- Recongelación. En este aspecto la participación de todo el personal involucrado en el cambio del proceso asegura su puesta en práctica y por lo tanto la estabilización del mismo; el hecho de que transfieran el aprendizaje referido al análisis de procesos a otros procesos derivados del de administración de materiales y en los que también participen asegura la generalización de la que se habla en esta etapa.

- Logro de una relación terminal. La transferencia de aprendizaje que se propone, hace que el personal de la gerencia de administración de materiales se vuelva autosuficiente en lo referente a análisis de procesos e identificación de restricciones así como diseño de acciones de mejora, por lo que en lo subsecuente no se requerirá del apoyo del consultor.

. Analizando el proceso como intervención, se observa que este tipo de cambio corresponde a la definición que dan French y Bell (Bermúdez, 1990), ya que se planteó como el "...conjunto de trabajos estructurados en los que unidades organizacionales escogidas, emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan con mejoras organizacionales."

Es un hecho que el cambio planeado busca una mejora organizacional, y en este sentido el sistema cliente está participando activamente en el proceso y estableció desde el inicio los objetivos, las actividades a corto y largo plazo, las estrategias de cambio y los planes de acción.

. De acuerdo con Lawrence y Lorsch (cuadro 5, p. 51), este tipo de intervención se ubica como una intervención ligera, que tiene que ver con cambios de métodos (tarea), más que de procesos (relación). En términos de Harrison (cuadro 6, p. 52), es una intervención con enfoque global, centrada en el sistema total y por lo tanto, altamente impersonal.

. Aún cuando el proceso de cambio corresponde a DO por referirse a revisión de procesos de operación, una parte de la intervención en sí misma se realizó a través del proceso de capacitación, ya que se requería que el personal aprendiera y aplicara los conocimientos relativos a análisis de procesos.

. Una vez que se planteó el proyecto y se definió la necesidad de analizar el proceso, se identificó el requerimiento de capacitar al personal y habilitarlo en las técnicas de análisis a utilizar, de manera que capacitación funcionó como un medio para facilitar la realización de la segunda fase, que consiste en sí en la implantación del cambio.

A partir de este punto, el diseño y ejecución de la primera fase se hizo siguiendo por completo el ciclo de capacitación, donde se determinaron los conocimientos y habilidades a desarrollar y se diseñaron los cursos, incluyendo los ejercicios y las experiencias de aprendizaje.

. Con respecto a las expectativas que se tenían de capacitación se puede afirmar que se cumplieron, en la medida que se ofrecieron los medios para identificar tanto la situación real (exploración y diagnóstico) como las acciones de apoyo para desarrollar los conocimientos requeridos y aplicarlos en el análisis del proceso.

Como se puede apreciar, en términos generales este proyecto maneja conjuntamente los procesos de capacitación y DO, sin embargo por el campo de acción (procesos) podríamos ubicarlo como un proyecto de desarrollo organizacional, apoyado en lo

referente a transferencia de aprendizaje por el proceso de capacitación como un medio para facilitar la intervención.

4.3 CAPACITACION

El sistema de capacitación se estructuró para dar respuesta a las necesidades de aprendizaje derivadas de los objetivos anuales, las funciones de los puestos y los requerimientos de intervención de desarrollo organizacional.

Debido a que aún no se cierra el ciclo de capacitación, y por lo tanto no se termina de ejecutar el plan, no es posible hacer el proceso completo de evaluación, sin embargo con respecto a algunos elementos que contempla se aprecia que:

. Con referencia a la microevaluación, en cada uno de los cursos se realizó la evaluación del instructor y del curso; a la fecha el promedio de dichas evaluaciones en todos los cursos ejecutados es de nueve, y en algunas de ellas vienen observaciones de cómo mejorar algunos elementos, los cuales se han tomado en cuenta para los siguientes grupos.

. En lo respectivo al seguimiento, uno de los elementos para llevarlo a cabo es el compromiso de aplicación de cursos, cuya evaluación por parte del jefe permite verificar la aplicación de lo aprendido al trabajo y los obstáculos que pudieran estarse presentando para tal efecto; sin embargo, hasta el cierre del ciclo de capacitación se podrá realizar una evaluación por curso/programa ya que al momento apenas se están venciendo las fechas comprometidas por los participantes, y por lo mismo son realmente pocos los compromisos que se han recibido ya con la evaluación del jefe.

Sin embargo es importante mencionar que algunos de los compromisos están relacionados directamente con resultados tangibles, y en varios casos, los compromisos adquiridos efectivamente se están trabajando.

Un elemento que se plantea para efectuar el seguimiento, es la selección de un programa principal para analizarlo con detenimiento; para tal efecto se ha seleccionado el programa "3D efectividad gerencial", para lo cual al final del ciclo de capacitación se aplicará al personal que ya lo haya cursado el mismo estudio que el inicial, con el objetivo de revisar los resultados con los mismos indicadores y analizar los cambios en lo referente a orientación a relaciones/tarea, efectividad gerencial y estilos gerenciales dominantes. Igualmente, los cursos de "Herramientas de calidad I y II" y los relacionados con mantenimiento serán de los seleccionados para revisar la aplicación de lo aprendido .

. Con respecto a la macroevaluación, el sistema de capacitación implantado ha tenido excelente acogida por los usuarios y es considerado como un sistema flexible a sus necesidades. En términos de administración de la capacitación se considera funcional y su estructura permite llevar un control relacionado a cancelaciones de asistencia que facilita inclusive la prevención de las mismas para evitar que se afecte la dinámica planeada en el curso.

Dos aspectos a considerar para la elaboración del calendario del plan de capacitación del próximo año son:

- Cierres mensuales (ya que en estas fechas se ha detectado el mayor número de cancelaciones o retardos de áreas como ventas y finanzas).
- Elaboración de presupuesto operacional en el mes de agosto (mes en el cual varios de los cursos tuvieron que ser pospuestos debido a que todo el personal se encuentra involucrado en su elaboración).

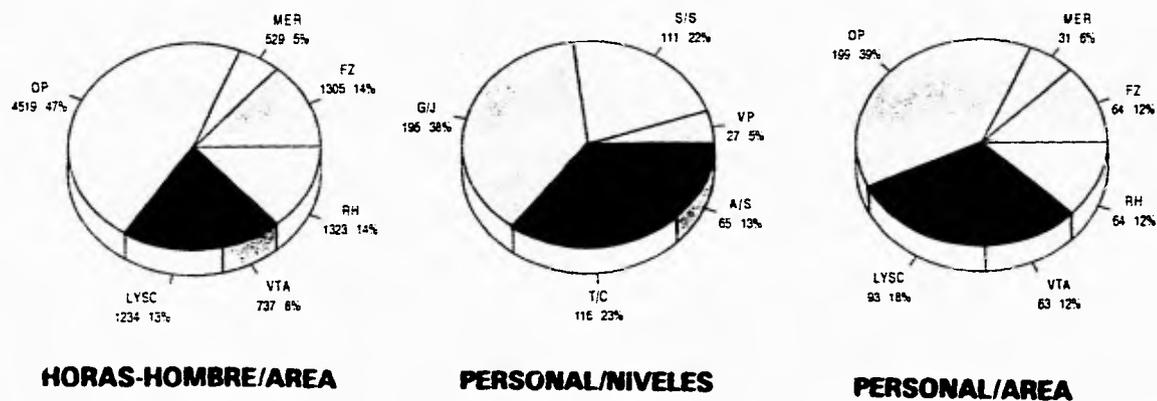
Con el propósito de revisar a nivel global las acciones de capacitación desarrolladas hasta el momento, se conjuntó la información de los reportes mensuales (incluyendo programas internos y externos) y se segmentó por niveles, áreas, horas/hombre, personal sindicalizado y no sindicalizado.

En la figura 16 se puede apreciar, en lo referente a capacitación de personal no sindicalizado, que la principal área usuaria en términos de horas/hombre es la de operaciones, con una gran diferencia de las demás áreas; igualmente, en términos de personal operaciones es la que más asistencia ha tenido, sólo que en este caso es seguida por las de logística y servicio a clientes.

Estos datos indican una alta congruencia, si se parte del hecho que operaciones es el área con mayor cantidad de personal, seguida por logística y servicio a clientes; es decir, a nivel general la capacitación recibida por las áreas es proporcional a su tamaño en volumen, no significa que hayan recibido mayor capacitación.

En términos de niveles, la mayor atención está en los mandos intermedios, los cuales anteriormente habían sido olvidados, y al igual que la figura 16, la capacitación recibida por nivel es proporcional al número de gente que lo conforma, de ahí que el nivel que menos capacitación ha recibido sea el directivo, el cual a su vez es el que menos gente tiene.

FIGURA 16. CURSOS INTERNOS PERSONAL NO SINDICALIZADO



AREAS:

- FZ - FINANZAS
- OP - OPERACIONES
- MER - MERCADOTECNIA
- VTA - VENTAS
- RH - RECURSOS HUMANOS
- LYSC - LOGISTICA Y SERVICIO AL CLIENTE

Al revisar la figura 17 referente al total del personal en cursos internos, el área operaciones (que es donde se encuentra todo el personal sindicalizado) ocupa la mayor parte, pero las otras áreas quedan con sus mismos valores, sólo que el porcentaje de participación se redistribuye.

Las figuras 18 y 19 permiten revisar el comparativo de personal sindicalizados y no sindicalizado del área de operaciones, el cual en términos de personal, lo correspondiente a sindicalizados es mayor (nuevamente por volumen), mientras que en lo referente a horas/hombre el personal no sindicalizado aparece con un porcentaje mayor; esto se puede explicar por las pláticas (52) de seguridad e higiene que se imparten con una duración de media hora, por lo tanto el número de personal se incrementa, pero las horas/hombre no.

Desde luego, al momento no se ha iniciado el entrenamiento en CET para el personal sindicalizado, el cual deberá incrementar aún más el área correspondiente a operaciones tanto en personal como en horas/hombre (figuras 17, 18 y 19).

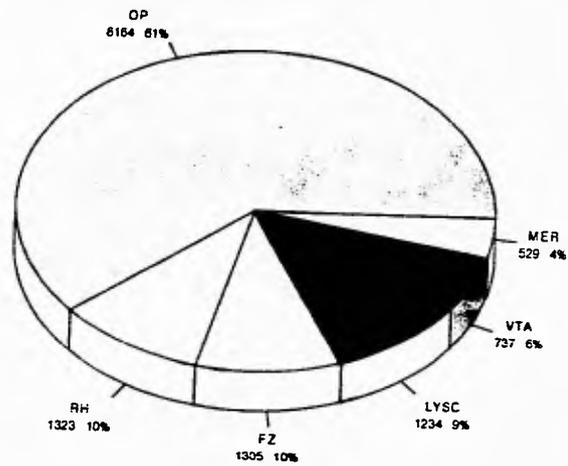
La figura 20 referente a cursos externos permite apreciar la existencia de un balance entre capacitación interna y externa; las áreas que internamente no tuvieron programas (principalmente técnicos) como las de logística y servicio a clientes, finanzas, recursos humanos y mercadotecnia, cubrieron sus necesidades a través de cursos externos (ya que por la diversidad de puestos, las necesidades de capacitación fueron más específicas y por lo tanto no se pudieron estructurar grupos internos).

En términos de niveles, se continúa con un enfoque fuerte hacia los mandos intermedios.

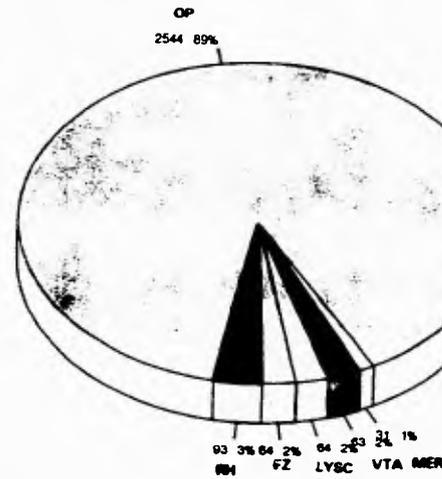
A efectos de no contaminar la interpretación, es importante mencionar que la distribución de porcentajes de la gráfica está dada en relación a su 100%, por lo que no se debe comparar el tamaño del área entre una gráfica y otra (por ejemplo internos/externos), sino con los números reales, los cuales indican que la mayor parte de las necesidades de capacitación han sido cubiertas internamente.

Con respecto a los programas de inglés e INEA, no es posible cotejar la información de manera comparativa a los programas internos y cursos externos debido a su diferencia en administración; en la etapa de organización se explicó el procedimiento de ambos, y por lo mismo, sus tiempos de seguimiento y evaluación son muy diferentes a los de las otras acciones. Al momento, ambos programas están funcionando de acuerdo a lo planeado.

FIGURA 17. CURSOS INTERNOS TOTAL PERSONAL



HORAS-HOMBRE/AREA



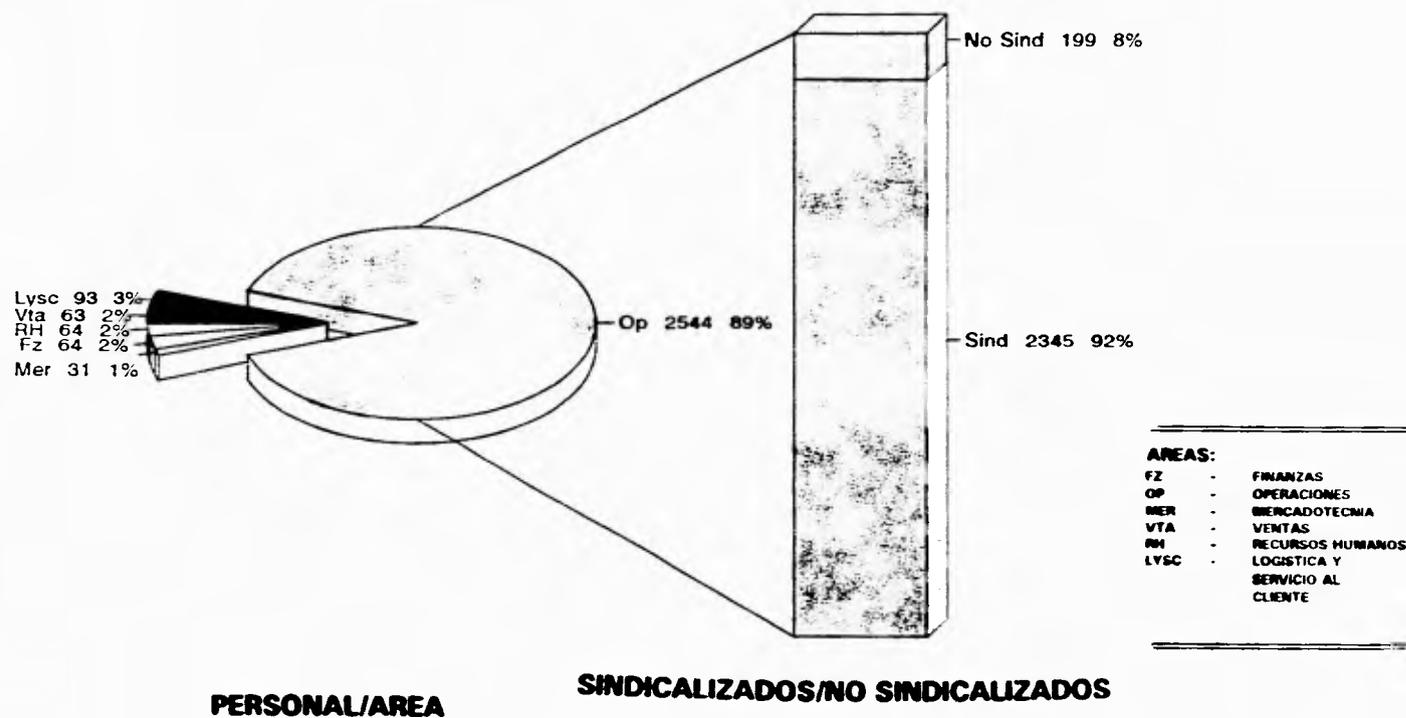
PERSONAL/AREA

- AREAS:**
- FZ - FINANZAS
 - OP - OPERACIONES
 - MER - MERCADOTECNIA
 - VTA - VENTAS
 - RH - RECURSOS HUMANOS
 - LYSC - LOGISTICA Y SERVICIO AL CLIENTE

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

**FIGURA 18. COMPARATIVO SINDICALIZADOS/NO SINDICALIZADOS
CURSOS INTERNOS TOTAL PERSONAL**



**FIGURA 19. COMPARATIVO SINDICALIZADOS/NO SINDICALIZADOS
CURSOS INTERNOS TOTAL HORAS-HOMBRE**

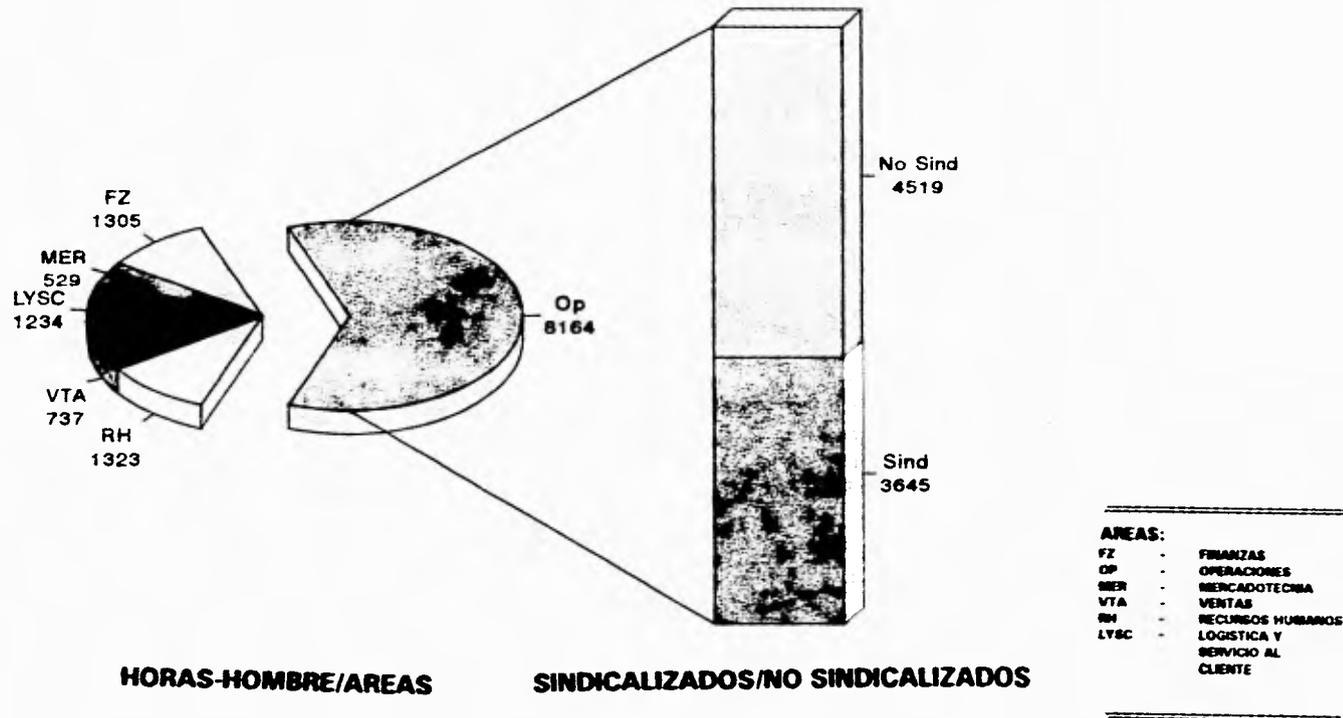
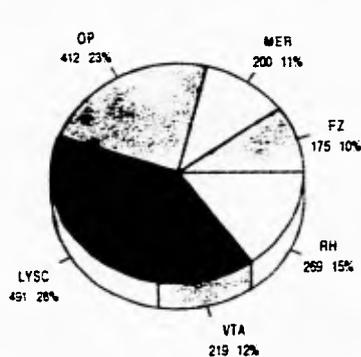
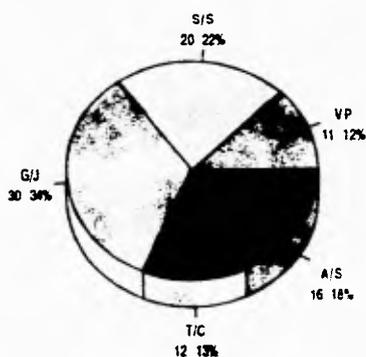


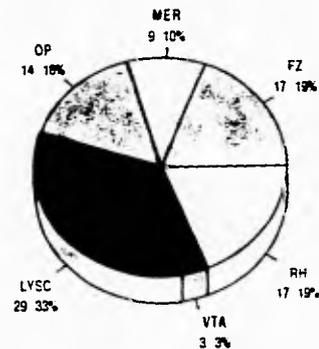
FIGURA 20. CURSOS EXTERNOS PERSONAL NO SINDICALIZADO



HORAS-HOMBRE/AREAS



PERSONAL/NIVELES



PERSONAL/AREA

AREAS:

- FZ - FINANZAS
- OP - OPERACIONES
- MER - MERCADOTECNIA
- VTA - VENTAS
- RH - RECURSOS HUMANOS
- LYSC - LOGISTICA Y SERVICIO AL CLIENTE

Adicional a estos resultados, se puede observar que:

. Con respecto a la responsabilidad, efectivamente se parte de la base de que el responsable de la capacitación es cada unidad organizacional, ya que como se explicó, gran parte de las necesidades son tomadas de la planeación de objetivos y de las responsabilidades que cada puesto debe cubrir; una vez estructurados los cursos, se presenta un calendario al personal para que, de acuerdo con sus necesidades de trabajo y su requerimiento de capacitación, seleccionen la fecha en la que asistirán.

En este sentido, no se estructuraron los grupos de manera impositiva, ni se exigió al personal acudir a los cursos; se les presentaron las alternativas de acuerdo a las necesidades planteadas por ellos mismos, por lo que parte de su responsabilidad consistió en revisar la información, seleccionar las opciones que dan respuesta a sus requerimientos e inscribirse en ellas.

. Con referencia al enfoque sistémico, efectivamente se estructuró como un sistema que tiene "...determinados sus objetivos y políticas, establecidas sus actividades y clasificadas sus tareas en grupos afines o subsistemas (necesidades individuales, generales, de grupos de trabajo, especiales); definida una comunicación interna entre los subsistemas que resulten (en el sistema de capacitación y desarrollo organizacional se refleja el flujo de información de un módulo a otro a través de flechas que representan los enlaces); desglosados los propósitos de las actividades de cada subsistema que forme el sistema de capacitación conforme a procedimientos adecuados y funcionales (en la intervención se explica cada uno de los procedimientos referentes a los subsistemas)"(Naranjo, Sinergia en capacitación, 1989, 32).

. Se puede aseverar que el sistema de capacitación es un sistema abierto a los requerimientos del entorno, ya que como se explicó en las intervenciones de DO, conforme van surgiendo necesidades de capacitación se van incorporando al sistema. De igual manera, necesidades relacionadas a nuevos ingresos, movimientos de personal a otros puestos y cambios de objetivos se canalizan a través de todas las etapas del sistema y se integran en alguno de los programas (MAP, técnico o especial) o se canalizan externamente; entonces se trata de un sistema flexible para dar respuesta a los requerimientos de la organización.

. En línea con el enfoque sistémico de capacitación, este sistema forma parte de un suprasistema (Desarrollo de Recursos Humanos, Recursos Humanos y Jurídico, Organización) que contempla planeación a largo plazo (algunos de los programas están establecidos para cubrir a toda la población en periodos de 2 y 3 años), basándose en los objetivos de la empresa e involucrando a los usuarios en todas las etapas.

. El sistema de capacitación implantado contempla los tres procesos fundamentales:

- Proceso legal. Tal y como se explicó en la intervención, este proceso se realiza anualmente de acuerdo con lo planteado en el cuadro 9 (p. 75).

- Proceso administrativo. La estructura del sistema de capacitación se basa justamente en este proceso; su implantación se desarrolló cubriendo todos los elementos y fases planteadas, las cuales se explican a detalle en la intervención.

- Proceso instruccional. Este proceso cumple con las fases explicadas, además de que el diseño y estructuración de los programas de capacitación se desarrolló conjuntamente con el instructor y el sistema cliente.

. Por la flexibilidad del sistema de capacitación, se puede asegurar que permite la estructuración de acciones de aprendizaje, basadas ya sea en los principios E-R, cognoscitivos o de la motivación y la personalidad; un ejemplo de ello son los diferentes cursos que conformaron el plan de capacitación, los cuales corresponden a necesidades diversas, por lo que se requirió una revisión de los principios de aprendizaje para fundamentarlos de acuerdo con el tipo de aprendizaje a desarrollar; otro ejemplo lo constituyen las intervenciones de cultura, evaluación sensorial y administración de materiales, cuyo diseño partió de principios de aprendizaje correspondientes a diferentes teorías y en las que capacitación ha jugado un papel fundamental para su implantación.

Ahora bien, de acuerdo con este análisis se puede asegurar que el sistema diseñado efectivamente responde a los requerimientos de aprendizaje que se generan en la organización cumpliendo con los elementos que en el marco teórico se especifica debe tener un sistema de capacitación; sin embargo, la implantación de este sistema dentro de la organización apoya el desarrollo de procesos de auto-renovación y auto-corrección, convirtiéndose en un medio para llevar a cabo las intervenciones de desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

Como resultado de las intervenciones efectuadas y retomando el marco teórico, se puede concluir que:

. Capacitación es un proceso complementario de desarrollo organizacional, ya que como se vio en las intervenciones siempre apoya los procesos de cambio en mayor o menor medida adoptando diferentes funciones, ya sea como estrategia de intervención como es el caso de las intervenciones de administración de materiales y evaluación sensorial donde el cambio se facilita a través de capacitación, o bien en términos de apoyo a la transferencia de aprendizaje, como en el caso de cultura, donde más que resolver un problema, se busca establecer los valores y criterios que guíen el comportamiento futuro ante diferentes situaciones.

Independientemente de la función que capacitación realiza, en ambos casos (cultura y revisión de procesos) efectivamente facilita -a través de la transferencia de aprendizaje- el que las unidades organizacionales operen de manera autosuficiente, para la solución de problemas o el análisis de situaciones futuras que se presenten en los aspectos trabajados respectivamente.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que en todas las intervenciones de desarrollo organizacional existe un proceso de enseñanza-aprendizaje en mayor o menor grado, por lo tanto un proceso de capacitación que apoya completa o alternativamente la implementación.

. Los requerimientos que sobrepasan las responsabilidades de los puestos competen a desarrollo organizacional ya que requieren de un enfoque global; un ejemplo lo constituyen las intervenciones de cultura y procesos, en las cuales, los resultados individuales alcanzaban lo esperado, sin embargo al analizarlos desde una perspectiva integral se identificó que la problemática radicaba en las bases de interacción (cultura) y en el diseño de los procesos de operación (revisión de procesos).

. No todas las acciones de capacitación requieren vincularse a intervenciones de desarrollo organizacional, ya que al interior de la organización existen demandas para apoyar el logro de resultados del negocio, elevando la efectividad en el desempeño de la persona en el puesto.

Esto se puede observar en la intervención del sistema de capacitación, el cual adicionalmente a los requerimientos de desarrollo organizacional, se estructuró para dar respuesta a los requerimientos de aprendizaje derivados de los objetivos anuales, las funciones y responsabilidades del puesto, la planeación de recursos humanos y los programas corporativos e institucionales.

. Desarrollo organizacional apoya la aplicación de las acciones de capacitación, ya que una de las aportaciones de la teoría de sistemas consiste en identificar el impacto que el cambio tendrá en los demás subsistemas, permitiendo planear estrategias que faciliten la modificación de estas condiciones y por lo tanto la utilización en el trabajo de lo aprendido.

Como se explicó en las intervenciones, adicional a capacitación hubo otras acciones que facilitaron el cambio, por ejemplo en el caso de cultura, se empezó a trabajar con la traducción de las descripciones de puesto y el diseño del sistema de pago, de manera que al trabajar bajo los nuevos lineamientos no se encontraran restricciones; igualmente el caso de evaluación sensorial requirió que, adicional al entrenamiento en los métodos, se cambiaran algunos equipos y se modificaran las condiciones físicas de los laboratorios, de manera que al aplicar el nuevo proceso, los recursos requeridos estuvieran disponibles.

. El proceso de capacitación se equipara al de desarrollo organizacional en términos de modelos, donde la detección de necesidades funge como descongelación; la ejecución constituye el avance; la evaluación y el seguimiento de capacitación comprenden la recongelación.

. El sistema de capacitación y desarrollo organizacional diseñado permite concentrar los requerimientos de cambio de la organización y canalizarlos para dar respuesta a las necesidades; igualmente contempla la interacción de ambas funciones, siendo flexible en términos de respuesta a los requerimientos de las intervenciones y de la organización en general.

El simple hecho de diseñar, desarrollar e implantar este sistema, constituye una intervención de desarrollo organizacional, en la medida que el producto resultante permitirá apoyar en forma permanente el mejoramiento de la empresa, identificando y administrando las necesidades de aprendizaje que se generen.

. Las tres intervenciones desarrolladas se relacionan entre sí, se complementan y constituyen en conjunto una intervención de desarrollo organizacional ya que sientan las bases para desarrollar futuros procesos de cambio al interior de la organización en cada uno de sus ámbitos.

. La participación que se tuvo en las intervenciones desarrolladas, permite constatar el requerimiento que tienen actualmente las organizaciones de incorporar profesionales en el campo de la educación para diseñar y desarrollar planes educativos que apoyen la implantación de cambios, y por lo tanto la respuesta a las demandas del entorno.

Los procesos educativos que se desarrollan internamente ya no se suscriben únicamente a la capacitación en el sentido formal de cursos, sino que exigen una visión global e integrada al día a día de la organización.

Como se planteó anteriormente, las tres intervenciones desarrolladas han propiciado y en algunos casos rebasado los resultados esperados, pero esto fue como resultado de un análisis de factores y una planeación educativa que integró aspectos sociológicos, psicológicos, administrativos, y didácticos entre otros, lo que comprueba que por su formación teórico-metodológica el papel del pedagogo en este tipo de proyectos es medular.

REFERENCIAS

- ANDRADE, Horacio (1989). Aspectos interculturales de la organización, en Alta dirección, México, abril: 21-27.
- ANDRADE, Horacio (1989). Cambio, cultura y capacitación, en Gaceta mexicana de capacitación, México, (AMECAP), Número especial, noviembre: 23-25.
- BERMUDEZ, Eloisa (1990). Módulo de procesos y modelos de DO, México, Diplomado en Desarrollo de Recursos Humanos, I.T.A.M.
- BOULDEN, George y Alan Lawlor (1986). Cómo sobrevivir en un mundo cambiante: la naturaleza del cambio y su implementación, en Management today en español, México, octubre: 15-28.
- BURKE, Warner (1989). Desarrollo organizacional: punto de vista normativo, México, SITESA.
- HILGARD, Ernest y Gordon Bower (1973). Teorías del aprendizaje, México, Trillas.
- IDEX (1990). Cultura de efectividad, México, Grupo Editorial Iberoamérica.
- INSTITUTO GERENCIAL DE MEXICO, A.C. (1985). Definiciones de desarrollo organizacional según los expertos, en Management today en español, México, octubre: 50-54.
- KAST, Fremont y James Rosenzweig (1988). Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias, México, Mc. Graw-Hill.
- MENDOZA, Alejandro (1990). Manual para determinar necesidades de capacitación, México, Trillas.
- MOURET, Eduardo (1990). Módulo de intervenciones individuales y grupales, México, Diplomado en Desarrollo de Recursos Humanos, I.T.A.M.,

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

NARANJO, Héctor (1989). Teoría general de sistemas aplicada a las actividades de capacitación -un enfoque teórico metodológico-, en Sinergia en capacitación, México, (vol.1), Agosto: 33-48.

PANIAGUA, León (1986). La capacitación es un medio no un fin, Congreso nacional de capacitación AMECAP, México.

PANIAGUA, León (1992). Capacitación y normas internacionales de calidad, Congreso nacional de capacitación AMECAP, México.

PINTO, Roberto (1990). Proceso de capacitación. México, Diana.

REDDIN, W.J. (1990). Efectividad gerencial, México, Diana.

SANCHEZ, Graciela (1989). Aplicaciones de la técnica de dinámica de grupos en desarrollo organizacional, planeación y desarrollo de recursos humanos y desarrollo comunitario, en Sinergia en capacitación, (vol. 1), mayo: 25-34.

SEVERINO, Nelso (1989). Algunas ideas en torno a la capacitación en el marco de la educación de adultos, en Sinergia en capacitación, (vol. 1), mayo: 56-73.

SILICEO, Alfonso (1986). Capacitación y desarrollo de personal. México, Limusa.

UCECA (1981). Manual de capacitación y adiestramiento. Serie técnica no. 5, México, editorial popular de los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

- ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando (1988). Desarrollo organizacional: un enfoque integral, México, Limusa.
- BECKHARD, Richard y Reuben Harris (1988). Transiciones organizacionales, México, SITESA.
- COLLERETE, Pierre y Gills Delise (1988). La planificación del cambio, México, Trillas.
- KOLB, David et. al. Psicología de las organizaciones, Tomo I y II, México, Prentice Hall Internacional.
- LAWRENCE, P.R. y J. W. Lorsch (1969). Developing organizations: Diagnosis and action, E.U.A., Addison-Wesley.
- LUTHANS, Fred y Robert Kreintner (1980). Modificación de la conducta organizacional, México, Trillas.
- MARGULIES, Newton y Anthony Raia (1988). Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología, México, Diana.
- MARGULIES, Newton y John Wallace (1985). El cambio organizacional. técnicas y aplicaciones, México, Trillas.
- NTL Institute for applied science (1968). What is OD? Vol. 2, E.U.A.
- ROBBINS, Stephen (1987). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones, México, Prentice Hall.
- TERRENCE, Deal y Allen Kennedy (1985). Culturas corporativas, México, Fondo Educativo Interamericano.

WENDELL, French y Cecil H. Bell (1979). Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional, México, Diana.

WILLIAMS, Clifton y María Calás de Benue (1978). Conducta organizacional. México, Grupo Editorial Iberoamérica.

ANEXOS

- 1.- Plan Maestro de Capacitación 1994**
- 2.- Solicitud de inscripción al curso de inglés.**
- 3.- *Lineamientos y recomendaciones de inscripción al programa de capacitación 1994**
 - *Instructivo de llenado de la forma "Solicitud de Inscripción al programa de Capacitación 1994"**
 - *Solicitud de inscripción al programa de Capacitación 1994**
- 4.- Expediente por curso:**
 - * Información del curso.**
 - * Logística de curso de capacitación.**
 - * Presupuesto de Curso.**
 - * Registro de inscripciones a curso.**
- 5.- Solicitud de autorización a curso externo.**
- 6.- *Control de eventos internos de capacitación.**
 - * Evaluación a cursos**
 - * Compromiso de la aplicación a cursos.**
- 7.- Desglose de costos.**
- 8.- Evaluación del jefe de aplicación de cursos tomados.**
- 9.- Reporte mensual de capacitación.**

ANEXO 1

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION
1994

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION

OBJETIVO:

**CUBRIR LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DEL PERSONAL
PROVEYENDOLO DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES
QUE LE PERMITAN ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS
Y/O PREPARARLO PARA FUTURAS POSICIONES.**

**FACILITAR LA IMPLEMENTACION DE LOS PROCESOS DE
CALIDAD EN LA COMPAÑIA.**

ESTRATEGIA:

EL DISEÑO ESTRATEGICO DEL P.M.C. SE ESTRUCTURA FOCALIZANDO 5 AREAS DE SATISFACCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION ESTAS SON:

QUE ES:**PARA QUE ES:****1. I.N.E.A.**

SISTEMA DE EDUCACION PARA ADULTOS, INCLUYE LOS NIVELES PRIMARIA, SECUNDARIA Y PREPARATORIA.

PROVEER AL PERSONAL DE LAS BASES MINIMAS DE FORMACION Y CULTURA (CONOCIMIENTOS) QUE LE PERMITAN ALCANZAR EL ESTANDAR DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LA ORGANIZACION.

2. INGLES

PROGRAMA DE CAPACITACION EL EL IDIOMA INGLES REALIZADO EN COORDINACION CON EL INSTITUTO ANGLO MEXICANO DE CULTURA.

SIENDO LA COMPAÑIA PARTE DE UNA CORPORACION MULTINACIONAL EL PROGRAMA ESTA ORIENTADO A LA ELIMINACION DE LAS BARRERAS DE COMUNICACION HABLADA Y ESCRITA EN EL IDIOMA.

3. PROGRAMA INTERNO M.A.P.

PROGRAMA DE CURSOS ESTRUCTURADO DE ACUERDO A COMPETENCIAS M.A.P. CON NECESIDADES AFINES A TODAS LAS AREAS

PROPORCIONA CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE APOYEN LOS REQUERIMIENTOS DE LAS COMPETENCIAS MAP ACTUALES Y EN FUTURAS POSICIONES

4. PROGRAMA INTERNO TECNICO

PROGRAMA DE CAPACITACION QUE CUBRE LAS NECESIDADES TECNICAS DE CADA AREA.

PROPORCIONA CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TECNICAS DE ACUERDO A NECESIDADES DE CAPACITACION DE AREA FUNCIONAL.

5. CURSOS EXTERNOS/ACTUALIZACION

CURSOS DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION CON PROGRAMACION ABIERTA.

RESPONDE POR UNA PARTE A LAS NECESIDADES DE CAPACITACION INDIVIDUAL DEL PERSONAL, Y POR OTRA PERMITE A ESTE LA COMPLETA Y CONTINUA ACTUALIZACION QUE UN ENTORNO TAN DINAMICO EXIGE.

PROGRAMA INEA EN 1994

OBJETIVOS PARA 1994

NUMERO DE PARTICIPANTES POR PLANTA

PLANTA	PRIMARIA		SECUNDARIA			PREPARATORIA	
	NI	TOTAL	C	NI	TOTAL	C	TOTAL
A	5	5	5	0	5	13	13
B	3	3	5	3	8	12	12
C	2	2	2	1	3	12	12
TOTALES		10			16		37

C Continuan estudiando
NI Nuevo Ingreso

85% participantes sindicalizados
15% participantes empleados

PROGRAMA ANUAL DE INGLES

PERIODOS	1994		1995
	Ene – Feb	Oct – Nov	Dic.
Grupo A:	Avanzado 1 6 part.	Avanzado 6	Básico 1
Grupo B:	Intermedio 5 10 part.	Avanzado 4	Avanzado 5
Grupo C:	Intermedio 1 10 part.	Intermedio 6	Avanzado 1
Grupo D:	Básico 5 4 Part.	Intermedio 4	Intermedio 5
COSTO TOTAL ANUAL		N\$ 182,425.00	

TOTAL DE PARTICIPANTES: 30

LISTADO DE CURSOS 1994 PROGRAMA INTERNO

MAP

FINANZAS P/EJEC. NO FIN.
S.T.E.P.S
ADMON. DE LA COMPENSACION
3D EFECTIVIDAD GERENCIAL
SELECCION ASERTIVA
ADMON. MOD. DE LA SEG.
PRESENTATIONS/WRITING SKILLS
REDACCION PARA EJECUTIVOS
FORMACION DE INSTRUCTORES
MAP
CONOCE TU EMPRESA
SEGURIDAD BASICA
LAB. GCIA. POR RESULTADOS
LOTUS BASICO
LOTUS AVANZADO
HARVARD GRAPHICS
DISPLAY WRITE
REDACC. Y ORT. P/SEC.
ADMON. P/SEC. Y AUX. ADM.
PLATICAS DE SEG. E HIGIENE (52)

TECNICO

COPY & MEDIA
HERRAMIENTAS DE CALIDAD I
HERRAMINETAS DE CALIDAD II
CONTROL ESTAD. PROCESO I
S.O.L.U.C.I.O.N.
ADMON. DE INVENTARIOS
STAT GRAPHICS
ADMON. DEL MANTENIMIENTO
LUBRICACION
RODAMIENTOS
COMPONENTES DE TRANS.
CONTROL ELECTRICO
BOMBAS INDUSTRIALES
SOLDADURA ELECT. Y AUTOG.
MANTENIMIENTO (HID. Y NEUM.)
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS
CET Línea 1 y 2 planta A
CET Línea 3 y 4 planta B
CET Línea 5, 6 y 7 planta C

PROGRAMA INTERNO MAP NIVEL/ AREAS COMPETENCIA

NIVELES/COMPETENCIA	PLANEACION/EJECUCION	COMPETENCIA GCIA/LJ	COMUNICACION	TRABAJO EN EQUIPO
M A P				
GERENCIAS STAFF STAFF	FINANZAS P/EJEC ND FINANCIEROS S.T.E.P.S. LOTUS 123 HARVARD GRAPHICS	ADMN. DE COMPENSACIONES SD EPECT GCIAL S. ASERTIVA MAP (6 EN ADELANTE Y VTAS) ADMN. MODERNA DE LA SEG.	PRESENTATIONS/WRITING SKILLS REDACCION P/EJECUTIVOS FORMACION DE INSTRUCTORES*	CONOCE TU EMPRESA
GCIAS. JR. JEFATURAS	FINANZAS P/EJEC NO FINANCIEROS S.T.E.P.S. LOTUS 123 HARVARD GRAPHICS	SEGURIDAD BASICA ADM. MOD.SEG. (L & SC Y OP) ADMN. DE COMPENSACIONES** LABORAT. GCIA. POR RESULT* S. ASERTIVA* MAP (6 EN ADELANTE Y VENTAS)	REDACCION P/EJECUTIVOS (GCIAS) FORMACION DE INSTRUCTORES*	CONOCE TU EMPRESA
SUPERV. ANALISTAS SR.	 LOTUS 123 HARVARD GRAPHICS	SELECCION ASERTIVA * ADMN. MODERNA DE LA SEG. (L & SC Y OPERACIONES) ADMN. DE COMPENSACIONES** LABORAT. GCIA POR RESULT* MAP (6 EN ADELANTE Y VENTAS) SEGURIDAD BASICA	FORMACION DE INSTRUCTORES*	CONOCE TU EMPRESA
AUXILIARES TECNICOS/COORD SECRETARIAS	ADMN. P/SEC Y AUX ADMVOS DISPLAY WRITE HARVARD GRAPHICS LOTUS 123 ADMN MODERNA DE LA SEGURIDAD (L & SC Y OP) MAP (6 EN ADELANTE Y VTAS.) SEGURIDAD BASICA		FORMACION DE INSTRUCTORES* ORTOGRAFIA Y REDACCION	CONOCE TU EMPRESA
PERSONAL SIND. PLANTA A	PLATICAS DE SEGURIDAD E HIGIENE POR COORDINACION/SERV. MEDICO Y CAMPAÑAS DE SALUD (52)			CONOCE TU EMPRESA
PERSONAL SIND. PLANTA B	PLATICAS DE SEGURIDAD E HIGIENE POR COORDINACION/SERV. MEDICO Y CAMPAÑAS DE SALUD (52)			CONOCE TU EMPRESA
PERSONAL SIND. PLANTA C	PLATICAS DE SEGURIDAD E HIGIENE POR COORDINACION/SERV. MEDICO Y CAMPAÑAS DE SALUD (52)			CONOCE TU EMPRESA
<p>* Sólo personal en gesto o en cargo ** Sólo personal en gesto o en cargo no sindicalizado * Personal encargado de impartir pláticas e instrucción</p>				

PROGRAMA INTERNO TECNICO NIVEL/AREAS FUNCIONALES

NIVEL/AREAS	MERCADOTECA	OPERACIONES	LOGISTICA Y SERVICIO A CLIENTES
GERENCIA STAFF STAFF	COPY & MEDIA	HERRAMIENTAS DE CALIDAD I HERRAMIENTAS DE CALIDAD II CONTROL ESTAD PROCESO I	HERRAMIENTAS DE CALIDAD I HERRAMIENTAS DE CALIDAD II
GCIAS JR. JEFATURA	COPY & MEDIA	HERRAMIENTAS DE CALIDAD I HERRAMIENTAS DE CALIDAD II CONTROL ESTAD PROCESO I SOLUCION STAT GRAPHICS (CTRL CALIDAD)	ADMINISTRACION DE INVENTARIOS HERRAMIENTAS DE CALIDAD I HERRAMIENTAS DE CALIDAD II
SUPERVISORES ANALISTAS SR.	COPY & MEDIA	HERRAMIENTAS DE CALIDAD I HERRAMIENTAS DE CALIDAD II CONTROL ESTAD PROCESO I STAT GRAPHICS (CTRL CALIDAD) ADMN. DEL MTTD SOLUCION	ADMINISTRACION DE INVENTARIOS HERRAMIENTAS DE CALIDAD I HERRAMIENTAS DE CALIDAD II
AUXILIARES TECNICOS/COORD SECRETARIAS		HERRAMIENTAS DE CALIDAD I HERRAMIENTAS DE CALIDAD II CONTROL ESTAD PROCESO I	HERRAMIENTAS DE CALIDAD I HERRAMIENTAS DE CALIDAD II
PERSONAL SIND. PLANTA A		MANTENIMIENTO (HID. NEUM) SOLDADURA Y ELECTRICIDAD CET: LINEA PROD. 1 LINEA PROD. 2	
PERSONAL SIND. PLANTA B		LUBRICACION RODAMIENTOS COMPONENTES DE TRANSMISION CTRL. ELECTRICO CET: LINEA PROD. 3 LINEA PROD. 4 SOLDADURA ELEC. Y AUTOGENA	
PERSONAL SIND. PLANTA C		SOLDADURA ELEC. Y AUTOGENA BOMBAS INDUSTRIALES MAQUINAS Y HERRAMIENTAS (TORNO Y PRESA UNIVERSAL) CET: LINEA PROD. 5 LINEA PROD. 6 LINEA PROD. 7	

PROGRAMA INTERNO MAP

PLANEACION GLOBAL

CURSO	DIRIGIDO	POB META	ENT 93	A ENT	OBI. 94 GPOS	FECHAS	INSTRUCTOR Y AULA	\$ INST.	\$ AULAS/LOG	\$ TOT UNIT	\$ TOT. GPOS.
FORMAZAS PARA EJECUTIVOS NO FINANCIEROS	G CIA. STAFF STAFF G CIA. JR.	80	---	80	376/30	2	AGO 11 - 12 Y OCT 13 - 14 (INTERNO)	---	---	---	---
S.T.E.F.S.	VPS. G CIA. STAFF STAFF	33	19	24	1896/24	1	SEF 19-21 BPT HOTEL MAXIMILIAN'S	---	7,800	7,800	7,800 * SIN HOSPEDAJE
ADMINISTRACION DE LA COMPRASION	G CIA. STAFF STAFF, JEFES, SUPERV. G CIA. JR. VPS	194	---	194	236/43	3	ABR 28 AGO 18 OCT 10 SOFIA SANCHEZ/AULAS INT. (INT)	---	---	---	---
ID EFECTIVIDAD OSBENCIAL	VPS. G CIA. STAFF STAFF	31	8 + 3 YA LO TOMABON	23 + NUEVOS INGRESOS	1896/23	8	MAR 13 - MAR 24 - 25 MAY 22 - JUN 26 - JUL 1 JUL 24 - AAGO 28 - SEP 2 SEF 23 - NOCT 23 - 24 NOV 27/NOV 2	4,620 PP	HOTEL HOSPEDAJE	4,620 3 4 4 per 879*	115,388 * SIN HOSPE.
SELECCION ASERTIVA	VPS. G CIA. STAFF STAFF, G CIA. JR. JEFES, SUP.	194	23	169	198/27	3	MAYO 23 - 26/JUL 7 - 8 SEF 22 - 23 OLIVIA PRIETO/O ASOC.	4,200	2,400	6,600	19,800
ADMINISTRACION MODERNA DE LA SEGURIDAD	VPS Y G CIA. STAFF STAFF	33	---	33	476/13	1	MAYO 8 LOSS CTRL. MANAGEMENT/ AULAS INTERNAS	3,800	1,217 MATER 2,584 VIAT.	5,041	9,041
ADMINISTRACION MODERNA DE LA SBOURIDAD	DTE. JR., JEFES, SUP., AUX. SEC. (LOG Y OP)	134	---	134	476	3	MAYO 11, 12 Y 13 LOSS CTRL. MANAGEMENT/ AULAS INTERNAS	3,720	4,290 MATER 2,520 AULAS 6,810	8,130	2,360 VIAT 24,390 24,600
PRESIDENT. WRITING SKILLS	VPS. G CIA. STAFF STAFF, OSBENTIB DE MARCA	44	---	44	276/12	2	FEB 22 - 25/MAYO 16 - 19 FRUDDI BEISSBERG/O ASOCIADOS	26,000	4,800	31,200	20,400 VIAT 42,600 42,600
REDACCION PARA EJECUTIVOS	VPS. G CIA. STAFF STAFF Y JR.	87	---	87	176/11	1	JULIO 11 - 13 ROSALINDA TOVAR AULAS INTERNAS	7,200	---	7,200	7,200
FORMACION DE INSTRUCTORES	G CIAS. STAFF STAFF, JR. JEFES, SUP. ANALISTAS, TEC Y SEC. QUE ENFATAN PLATICAS O ENT.	30	---	30	1896/28	2	MARZO 23 - 25/MAYO 2 - 4 LEON FARIAS/O ASOCIADOS	9,800	3,760	15,360	30,720
MAP	NIVEL 6 EN ADELANTE Y VENTAS	287	215	78	1896/78	7	ABR 20/MAY 28/JULIO 29/26 POR MAYO 31/JUN 7/SEF 6/LOCAL C. TORRES/AULAS INT. (INTERNO)	---	---	---	---
CONOCE TU EMPRESA	PERSONAL NOSIND.	603	---	603	1896/603 306/302	10	JUN 1 Y 8/JUL 6 Y 6 A GO 2 Y 3 SEP 5 Y 6/OCT 2/NOV 1 LOCAL ABR 22/MAY 27 JUL 22/SEP 23 FORABONO	---	---	---	---
CONOCE TU EMPRESA	PERSONAL SIND.	538 A 534 B 407 C	---	1,484	586/742	10	POR DEFERIR 11 28	---	---	---	---
SEGURIDAD BASICA	DTE. JR. - SECRETARIAS	417	---	417	388/214	10	ABR 28/MAY 12/JUN 21/ JUL 28/AGO 25 R. GAONA/AULAS INTERNAS (INT.)	---	---	---	---
LABORATORIO G CIA. POR RESULTADOS	DTE. JR., SUPERVISORES, JEFES	202	---	202	1896/86	2	AGO 8 - 11 SEP 18 - 22 M. J. REDD/MAXIMILIAN'S	33,600	---	33,600	71,280

PROGRAMA INTERNO MAP

PLANIFICACION GLOBAL

CURSO	DIRIGIDO	POB META	ENT 93	A ENT	OBJ. 94 GPOS	FECHAS	INSTRUCTOR Y AULA	\$ INST.	\$ AULAS/LOG	\$ TOT UNIT	\$ TOT. GPOS.	
LOTUS BASICO	GTEL. A SEC **	408	36	372	216/60	20	MAY 14-20 ABR 23-29 JUN 27 A JUL/JUL 23-29 Y LUNES A VIERNES DE ADO, SEP, OCT.	2. AQUINO SALA DE PCS (DIT.)	---	---	---	---
LOTUS AVANZADO	GTEL. A SEC **	400	---	400	208/8	2	AGO 29 - SEPT 2 JUN 20-24	2. AQUINO SALA DE PCS (DIT.)	---	---	---	---
HARVARD GRAPHICS	GTEL. A SEC **	400	16	382	56/20	5	DCT 3 - 7/JUN 13-17 MAYO 23-27/JULIO 11-15 AGO 22-24	2. AQUINO SALA DE PCS (DIT.)	---	---	---	---
DISPLAY WRITE	SEC**	30	20	18	66/12	3	JUL 4-8 AGO 15-19 DCT 17-21	MARY CARMEN ARRIAGA/ (DIT.) SALA DE PCS	---	---	---	---
REDACCION Y ORT. PSEC.	SECY AUX.	30	---	30	390/15	1	SEP 7, 14, 21 Y 28	ROSALINDA TOVAR/AULAS DIT.	6,000	---	6,000	6,000
ADMON. PSECY AUX.	SECY AUX.	30	---	30	390/15	1	JUN 1-3	ROSALINDA TOVAR/AULAS DIT.	6,000	---	6,000	6,000

TOTAL

396,000

* Sin hospedaje, solo lo paga cada alumno a su crédito de costo

** Solo personal que lo requiera

PROGRAMA INTERNO TECNICO

PLANEACION GLOBAL

CURSO	DIRIGIDO	FOB META	ENT 93	A ENT	OBJ. 94	GPOS	FECHAS	INSTRUCTOR Y AULA					
									\$	\$	\$	\$	
									INST.	AULAS	TOT.	UNTOS	GP
COPY & MEDIA	GTES. MARCA SR. Y JR.	11	----	11	100%/11	1	MAY 20-31	INAC/AULAS INTERNAS	14,000	----	14,000	14,000	
HERRAMIENTAS DE CALIDAD I	SUP. GTES. JEPES. (OP. LOG)	100	----	100	100%/100	7	ABR 18-19MAY 7 Y 30MAY 20-31 JUN 29-30JUL 21-22AGO 4-5 SEP 22-23OCT 24-25	JL. CHAVEZ/AULAS INTERNAS	----	----	----	----	
HERRAMIENTAS DE CALIDAD II	SUP. GTES. JEPES. (OP. LOG)	100	----	100	100%/100	7	MAY 20-27JUN 22-23 JUL 28-29 AGO 18-19 SEP 26-27OCT 17-18 NOV 17-18	JL. CHAVEZ/AULAS INTERNAS	----	----	----	----	
CTRL. ESTAD. PROCESO I	SUP. GTES. JEPES. (OP)	60	----	60	100%/60	4	JUL 11-12SEPT 1-2OCT 4-7 NOV 10-11	JL. CHAVEZ/AULAS INTERNAS	----	----	----	----	
S.O.L.U.C.I.O.N.	SUP. GTES. JEPES (OP. LOG)	100	----	100	50%/50	3	JUL 18-20 MAYO 14-18 OCT 24-28	JL. CHAVEZ/AULAS INTERNAS	----	----	----	----	
ADMON. DE INVENTARIOS	GTES. JR., JEPES. SUP. (LOG Y SC)	14	----	14	100%/14	1	MAR 14-18	INB/AULAS INTERNAS	12,000	----	12,000	12,000	
STAT GRAPHICS	CTRL. CALIDAD Y SUPERV. PROD. PLANTA C	20	10	10	100%/10	1	MAR 14-28	INB/SOLAULAS INTERNAS	14,000	----	14,000	14,000	
ADMON. M.T.T.O.	SUPERVISORES M.T.T.O. 3 PLANTAS	12	----	12	100%/12	1	ABR 11-15	CPM/AULAS INTERNAS	16,000	----	16,000	16,000	
LUBRICACION	PERSONAL SIND. M.T.T.O. PLANTA B	44	12	32	100%/32	1	MAYO 14-21	CPM/AULAS INTERNAS	9,000	----	9,000	9,000	
RODAMIENTOS	PERSONAL SIND. M.T.T.O. PLANTA B	44	12	32	100%/32	1	JUN 6-11	CPM/AULAS INTERNAS	9,000	----	9,000	9,000	
COMPONENTES DE TRANE.	PERSONAL SIND. M.T.T.O. PLANTA B	12	----	12	60%/12	1	JUL 4-15	CPM/AULAS INTERNAS	16,000	----	16,000	16,000	
CONTROL ELECTRICO	PERSONAL SIND. PLANTA B	10	----	10	100%/10	1	AGO 15-24	CPM/AULAS INTERNAS	24,000	----	24,000	24,000	
BOMBAS INDUSTRIALES	PERSONAL SIND PLANTA C	10	----	10	100%/10	1	MAY 9-14	CPM/AULAS INTERNAS	9,000	----	9,000	9,000	
SOLDADURA ELECTRICA Y AUTOGENA	PERSONAL SIND PLANTAS A, B Y C	30	----	30	100%/30	3	MAR 20-ABR 2 (C) 15 Y (A) POR DEFERIR	EUTR/C/AULAS INTERNAS	----	----	----	----	
MANTENIMIENTO (HID Y NEUM)	PERSONAL SIND. P PLANTA A	12	----	12	100%/12	1	ENE 31 - FEB 15	CPM/AULAS INTERNAS	----	----	----	----	
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS	PERSONAL SIND PLANTA C	3	----	3	100%/3	1	MAY 14-19	INB/AULAS INTERNAS	9,000	----	9,000	9,000	

TOTAL 134,000

TOTAL REAFERENC 58,000

CALENDARIO PROGRAMA MAP 1994

CURSO/MES	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
FINANZAS P/EJEC. NO FIN.								11-12		13-14		
S.T.E.P.S.									19-21			
ADMON. DE LA COMPENSACION				28				16		10		
3D EFECTIVIDAD GERENCIAL			13-18	24-29	22-27	26 AL 1	24-29	28 AL 2	25-30	23-28	27 AL 2	
SELECCION ASERTIVA					23-24		7-8		22-23			
ADMON. MOD. DE LA SEGURIDAD					9, 11, 12 Y 13							
PRESENTATIONS/WRITING SKILLS		22-25			16-19							
REDACCION P/EJECUTIVOS							11-13					
FORMACION DE INSTRUCTORES			23-25		2-4							
MAP LOCAL					31	7			6			
MAP FORANEO					28		23		24			
CONOCE TU EMPRESA				22 F	27 F	1 Y 8	4 Y 6/22 F	2 Y 3	5 Y 6/23 F	5	1	
SEGURIDAD BASICA				28	12	21	19	25				
LAB. GCIA. POR RESULT.								8-11	19-22			
LOTUS BASICO				25-29	16-20		27 AL 1	1 GPO. C/SEM	1 GPO. C/SEM	1 GPO. C/SEM	1 GPO. C/SEM	
LOTUS AVANZADO						20-24	25-29	29 -2				
HARVARD GRAPHICS					23-27	13-17	11-15	22-26		3-7		
DISPLAY WRITE							4-8	15-19		17-21		
REDACC. Y ORT. P/SEC.									7,14,21 Y 28			
ADMON. P/SEC. Y AUX. ADM.						1-3						

CALENDARIO PROGRAMA TECNICO 1994

CURSO / MES	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
COPY & MEDIA					30-31							
HERRAMIENTAS DE CALIDAD I				18-19	2-3 Y 30-31	29-30	31-22	4-5	22-23	24-25		
HERRAMIENTAS DE CALIDAD II					26-27	22-23	28-29	18-19	26-27	17-18	17-18	
CONTROL ESTA. PROCESO I							11-12		1-2	6-7	10-11	
S.O.L.U.C.I.O.N.					16-18		18-20			26-28		
ADMON. DE INVENTARIOS			14-18									
STAT GRAPHICS			14-28									
ADMON. DEL MANTENIMIENTO				11-15								
LUBRICACION					16-21							
RODAMIENTOS						6-11						
COMPONENTES DE TRANS.							4-15					
CONTROL ELECTRICO								15-24				
BOMBAS INDUSTRIALES					9-14							
SOLDADURA ELECT. Y AUTOG.				28-2(C)	X DEFINIR (B)	X DEFINIR (A)						
MANTENIMIENTO (HID. Y NEUM.)	31	- 15										
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS					16-19							

PLAN DE CURSOS EXTERNOS/ACTUALIZACION 1994

CURSO/AREAS	TOTAL	LOG. Y S.C.	OP.	R.II.	VTAS.	FIN.	MERC.
COMPRAS TECNICAS	6	6					
CREDITO Y COBRANZAS	1	1					
FINANZAS	2					2	
ING. AMBIENTAL	1		1				
LOGISTICA	1					1	
MANUFACTURA	1		1				
MERCADOTECNIA	2		1			1	
SOL. Y ANAL. PROB.	3	3					
DISP. LEGALES COM. INT.	1	1					
VENTAS Y MERCADBO	1						1
PLAN R.II.	1			1			
ORGANIZACION	2			2			
ADMINISTRACION/TIEMPO	7	4				2	1
TECNICAS/ARCHIVO	2	1				1	
MANEJO DE ALMACENES	5	5					
ADMINISTRACION/PROYECTOS	4	2				2	
ANALISIS FINANCIERO	6	4	2				
PLANEACION DE PRODUCCION	3	3					
ADMINISTRACION/PRODUCCION	6	1	5				
ADMINISTRACION/OBJETIVOS	1	1					
ACTUALIZ./COMER. INT'L.	2	2					
NAFTA	1	1					
CERTIFICACION/PROVEEDORES	2	2					
MANEJO DE CARTERA JDE	3					3	
ADMINISTRACION/CARTERA	1					1	
MERC. VALORES E INV.	1					1	
ACTUALIZ./AUDITORIA	2					2	
ACTUALIZ./FISCAL	2					2	
PROYECTOS/INVERSION	1					1	
ACTUALIZ./CONTABLE	1					1	
NIELSEN	1						1
EMPAQ./TEC. QUESO PROC.	2		2				
PROCESOS/PRODUCCION	1		1				
ESTRUCTURA/ORGANIZACION	4		4				
MANEJO/INVENTARIOS	2		2				
COSTOS	1		1				
ADMINISTRACION	1		1				
ACTUALIZ./CTRL./CALIDAD	1		1				
ESTRATEGIA/MERCADOTECNIA	1						1
SEMINARIO DE MEDIOS	1						1
COSTO DE LA CALIDAD	1		1				
MANEJO/INV./REFACC.	1		1				
CALIDAD AVANZADA	1		1				
MITO. TOTAL PROD.	1		1				
MONITORIO DE RUIDOS, POLVOS Y AGENTES QUIMICOS	2		2				
IDENTIFICACION Y MANEJO DE MATERIALES PELIGROSOS	1		1				
TECNICAS Y TACTICAS PARA MANEJO DE EMERGENCIAS	2		2				
PROTECCION CIVIL	2		2				
TECNICAS DE LABORATORIO	2		2				
PUBLICIDAD	1						1
TOTAL	101	37	35	3	---	20	6

ANEXO 2

SOLICITUD DE INSCRIPCION AL CURSO DE INGLES

FECHA _____	
NOMBRE _____	
PUESTO _____	
DEPARTAMENTO _____	
ANTIGUEDAD _____	
MOTIVO PARA PARTICIPAR _____	

_____ JEFE INMEDIATO	_____ DIRECTOR DE AREA
EN CASO DE SER ACEPTADA MI SOLICITUD, ME COMPROMETO A CUMPLIR CON EL REGLAMENTO ESTABLECIDO	
_____ FIRMA DEL INTERESADO	
PARA SER LLENADO POR DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
EVALUADO POR _____	
NOMBRE DEL PROFESOR _____	
ASIGNADO A NIVEL _____	HORARIO _____
_____ DESARROLLO ORGANIZACIONAL	

ANEXO 3

LINIAMIENTOS PARA LA INSCRIPCION AL PROGRAMA DE CAPACITACION 1994

1. IDENTIFICAR NECESIDADES DE DESARROLLO DE TU PERSONAL Y MARCAR PRIORIDADES.
2. REVISAR Y SELECCIONAR JUNTO CON EL PERSONAL A TU CARGO LOS CURSOS A LOS QUE REQUIEREN INSCRIBIRSE.
3. REVISAR LAS FECHAS DE IMPARTICION Y ORGANIZAR LA ASISTENCIA DE MANERA QUE NO INTERFIERA CON LAS CARGAS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO.
4. ANOTAR EN LA SOLICITUD DE INSCRIPCION POR ORDEN DE PUESTOS LOS NOMBRES DEL PERSONAL, LOS CURSOS Y LAS FECHAS SELECCIONADAS.
5. CONFIRMAR A TU PERSONAL LOS CURSOS (FECHAS, OBJETIVOS, DURACION, ETC.)
6. ENVIAR LA SOLICITUD DE INSCRIPCION A RECURSOS HUMANOS A MAS TARDAR EL _____ PARA EFECTUAR LOS ARREGLOS CORRESPONDIENTES.
7. EN EL CASO DE QUE TENGAS ALGUNA NECESIDAD ESPECIFICA QUE NO ESTE CONTEMPLADA EN EL PROGRAMA PODRAS SOLICITARLA COMO CURSO EXTERNO.

RECOMENDACIONES

1. ANTES DE REVISAR EL PROGRAMA, RECUERDA QUE EXISTEN VARIAS OPCIONES PARA DESARROLLAR AL PERSONAL ADEMÁS DE LOS CURSOS, POR EJEMPLO: ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO, ASIGNACIONES ESPECIALES, ROTACION EN EL TRABAJO.
2. NO INSCRIBIR A TU PERSONAL EN MAS CURSOS DE LOS REQUERIDOS POR NECESIDADES ESPECIFICAS.
3. EVITAR INSCRIBIR A VARIAS PERSONAS DE TU DEPARTAMENTO EN UN CURSO EN LA MISMA FECHA.
4. EFECTUAR CANCELACIONES POR LO MENOS CON 5 DIAS HABILDES DE ANTICIPACION DEL INICIO DEL CURSO, YA QUE EN CASO CONTRARIO SE HARA EL CARGO A TU CENTRO DE COSTOS.
5. REPORTAR MENSUALMENTE LOS CURSOS INTERNOS ORGANIZADOS POR TU DEPARTAMENTO A TRAVES DE LOS FORMATOS DE "REGISTRO DE PARTICIPANTES" A EFECTOS DE REGISTRARLAS EN EXPEDIENTE.

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA
'SOLICITUD DE INSCRIPCION AL PLAN MAESTRO DE CAPACITACION 1984'**

- 1. PLANTA A
PLANTA B
PLANTA C** IDENTIFICA CENTRO DE TRABAJO EN EL QUE ESTA UBICADO TU DEPARTAMENTO.
- 2. AREA, DEPARTAMENTO
CENTRO DE COSTOS** COMPLETA LOS DATOS DE TU AREA/DEPARTAMENTO Y ANOTA EL CENTRO DE COSTOS.
- 3. PUESTO** ANOTA CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE TE REPORTAN DIRECTAMENTE. COMIENZA CON EL DE MAYOR NIVEL JERARQUICO, CONTINUANDO EN FORMA DESCENDIENTE.
- 4. NOMBRE** ANOTA EL NOMBRE DE CADA UNO DE LOS OCUPANTES DE LOS DIFERENTES PUESTOS DE TU DEPARTAMENTO.
- 5. NO. EMPLEADO** PARA CADA EMPLEADO REGISTRADO, INCLUYE SU CLAVE DE EMPLEADO.
- 6. CURSO** ENLISTA PARA CADA UNO DE LOS EMPLEADOS, EL (LOS) CURSOS A LOS QUE DEBERA ASISTIR; INCLUYE TANTOS COMO SEA NECESARIO DE ACUERDO A NECESIDADES Y RECURSOS DISPONIBLES.
- 7. FECHA** ANOTA LA FECHA EN LA QUE CADA EMPLEADO PUEDE ASISTIR AL CURSO O CURSOS SELECCIONADOS.
- 8. SOLICITA** ANOTA TU NOMBRE Y FIRMA COMO RESPONSABLE DEL DEPTO.
- 9. VO.BO JEFE INMEDIATO** RECABA LA FIRMA DE CONFORMIDAD DE TU JEFE INMEDIATO/V.P.

ANEXO 4

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION
CURSOS

NOMBRE		DURACION
INSTRUCTOR		

DIRIGIDO A:
OBJETIVO GENERAL:
TEMARIO GLOBAL:

FECHAS PROGRAMADAS	HORARIOS	OBSERVACIONES
		CUPO

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION

LOGISTICA DE CURSO DE CAPACITACION

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL CURSO _____	HORARIO _____
INSTRUCTOR _____	DURACION _____

AULAS

NO. DE AULAS _____	AULA 1	AULA 2	DIAGRAMA:
	DIAS 1 2 3 4 5 □□□□□	DIAS 1 2 3 4 5 □□□□□	
ACOMODO DE AULAS:	<input type="checkbox"/> CONFERENCIA	<input type="checkbox"/> "U" LARGA	<input type="checkbox"/> "U" ANCHA
	<input type="checkbox"/> CUADRO	<input type="checkbox"/> OTRO _____	

MATERIAL DE APOYO

	AULA 1	AULA 2
	DIAS 1 2 3 4 5	DIAS 1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> PIZARRON	□□□□□	□□□□□
<input type="checkbox"/> ROTAFOLIO	□□□□□	□□□□□
<input type="checkbox"/> RETROPROYECTOR ACETATOS	□□□□□	□□□□□
<input type="checkbox"/> RETROPROYECTOR DIAPOSITIVAS	□□□□□	□□□□□
<input type="checkbox"/> PROYECTOR 16MM.	□□□□□	□□□□□
<input type="checkbox"/> VIDEOCASETERA	□□□□□	□□□□□
<input type="checkbox"/> MONITOR	□□□□□	□□□□□
<input type="checkbox"/> CAMARA DE FILMADOR	□□□□□	□□□□□
<input type="checkbox"/> P.C.	□□□□□	□□□□□

MATERIAL DIDACTICO

<input type="checkbox"/> NOTAS TECNICAS _____		<input type="checkbox"/> VIDEOCASSETTE _____	1 2 3 4 5
_____		_____	□□□□□
_____		_____	□□□□□
<input type="checkbox"/> LIBRO DE TEXTO _____		_____	□□□□□
_____		_____	□□□□□
<input type="checkbox"/> PELICULA 16 MM. _____	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> OTRO _____	□□□□□
_____	□□□□□	_____	□□□□□
_____	□□□□□	_____	□□□□□
_____	□□□□□	_____	□□□□□

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION

PRESUPUESTO DE CURSO

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL CURSO _____	DURACION _____	hrs. _____
------------------------	----------------	------------

INSTRUCCION

INSTRUCTOR _____		
No. pples. Máximo: _____	Mínimo _____	
COSTO:		
_____ HORA/CURSO	\$ _____	\$ TOTAL _____
_____ PPTE/CURSO	\$ _____	\$ TOTAL _____
_____ CURSO	\$ _____	\$ PPTE _____

AULAS Y SERVICIOS

INSTITUCION _____					
COSTO: () SEPARADO			() PPTE \$ _____		
AULAS:	\$/DIA _____	\$ TOTAL: _____	\$ PPTE: _____	\$ TOTAL: _____	
COMIDAS:	\$/DIA _____	\$ TOTAL: _____	\$ PPTE: _____		
COFFEE B.:	\$/DIA _____	\$ TOTAL: _____	\$ PPTE: _____		
EQUIPO:					
NOMBRE	CANTIDAD	\$DIA	\$TOTAL	\$PPTE	COSTO TOTAL POR PARTICIPANTE \$ _____ COSTO TOTAL POR CURSO \$ _____
a) _____	_____	_____	_____	_____	
b) _____	_____	_____	_____	_____	
c) _____	_____	_____	_____	_____	

MATERIAL

LIBROS/MAN. \$/UNIT: _____	\$ TOTAL: _____	COSTO TOTAL PPTE \$ _____ COSTO TOTAL CURSO \$ _____
PELICULAS: \$/DIA: _____	\$ TOTAL: _____ \$ PPTE: _____	
OTROS: \$/UNIT: _____	\$ TOTAL: _____ \$ PPTE: _____	

COSTO TOTAL

PARTICIPANTE: \$ _____	CURSO: \$ _____
------------------------	-----------------

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION

REGISTRO DE INSCRIPCIONES A CURSO

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL CURSO _____	
FECHA _____	HORARIO _____
LUGAR _____	DURACION _____

INSTRUCCION

INT.	EXT.	INSTRUCTOR	PUESTO (INT.)

PARTICIPANTES

NO.	NOMBRE	PUESTO	AREA	JEFE INMEDIATO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

ANEXO 5

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION
SOLICITUD DE AUTORIZACION CURSO EXTERNO

NOMBRE DEL CURSO									
INSTITUCION								NOMBRE CURS	
LUGAR DEL CURSO						FECHA	DIAS	MESES	AÑO
						DE	A		
COSTO PERSONA	NO PERSONAS	SUBTOTAL	IVA	TOTAL	CENTRO DE TRABAJO				
EL CURSO SOLICITADO ¿QUEDA ASIGNADO EN EL BHP? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO ¿ESTA PREBUDGETADO? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO									
FUNCIONES A MEJORAR/RE SALTADOS ESPERANSE									
PARTICIPANTES									
NO BHP	NOMBRE	PUESTO	DEPARTAMENTO			FIRMA			
AUTORIZACIONES									
NOMBRE					NOMBRE				
GERENTE DEL DEPARTAMENTO Y DEL AREA					GERENTE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				

200119

CARGAR AL CENTRO COSTOS 826-246-000 ORIGINAL RECURSOS HUMANOS

ANEXO 6

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION
CONTROL DE EVENTOS INTERNOS DE CAPACITACION

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL EVENTO

LUGAR DEL EVENTO

FECHA		DIA	MES	AÑO		DIA	MES	AÑO	NO DIAS	HORARIO	
INIC	TERM				▲					DE	A

TOTAL HORAS INSTRUCCION	HORAS	NUMERO DE PARTICIPANTES	SIND	NO S	TOT	HORAS HOMBRE DE CAPACITACION	TOTAL
-------------------------	-------	-------------------------	------	------	-----	------------------------------	-------

CONTROL DE INSTRUCTORES

INT	EXT	NOMBRE - INSTRUCTOR	PUESTO (INSTRUCTOR INT)	R F C	FIRMA

LISTA DE PARTICIPANTES

INT	No EMP	NOMBRE - EMPLEADO	PUESTO	R F C	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

CENTRO DE TRABAJO

Vo Bo GTE DESARROLLO DE RH
NOMBRE/FIRMA

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION

EVALUACION A CURSOS

NOMBRE DEL CURSO: _____

FECHA: _____ LUGAR: _____

INSTRUCTOR: _____

INSTRUCCIONES: Selecciona de la siguiente escala la calificación que consideras aplica a cada pregunta:

0-----3	-----4-6	-----7-8	-----9-10
Muy Mal	Mal	Bien	Excelente

CATEGORIA

CALIFICACION

OBJETIVOS:

Se expusieron al inicio los objetivos del curso
Se cumplieron los objetivos del curso
Los objetivos del curso responden a tus necesidades de aprendizaje
Quedaron satisfechas tus expectativas

CONTENIDOS Y METODOLOGIA:

Los contenidos estan relacionados con el objetivo del curso
Los contenidos tienen aplicación inmediata en tus responsabilidades
Los temas y ejercicios aplicados son actuales
Los materiales didácticos facilitan el aprendizaje de los contenidos
Las técnicas y dinámicas estan relacionadas con los contenidos
Los ejercicios estan dirigidos a tus necesidades del puesto y área

INSTRUCTOR:

La preparación del instructor es la requerida para el curso
La exposición por parte del instructor fué clara
El instructor aclaró dudas relacionadas al curso
El instructor fomentó la participación en el grupo
La actitud del instructor ante los participantes fué adecuada

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION

COMPROMISO DE APLICACION DE CURSOS

DATOS GENERALES		FECHA: _____	
NOMBRE: _____		PUESTO: _____	
AREA: _____		JEFE INMEDIATO: _____	
DATOS DEL CURSO			
NOMBRE: _____		FECHA: _____	
INDICACIONES: Define qué actividades específicas de su trabajo te comprometes a optimizar a través de la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el curso y en qué fecha se podrá evaluar dicha mejora.			
ACTIVIDAD	COMPROMISO DE MEJORA	COMO SE MEDIRA LA MEJORA	FECHA EVAL.
FIRMA DEL PARTICIPANTE: _____		REVISO: _____	
NOMBRE Y FIRMA			

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION

EVALUACION A CURSOS

NOMBRE DEL CURSO: _____

FECHA: _____ LUGAR: _____

INSTRUCTOR: _____

INSTRUCCIONES: Selecciona de la siguiente escala la calificación que consideras aplica a cada pregunta:



CATEGORIA

CALIFICACION

OBJETIVOS:

Se expusieron al inicio los objetivos del curso

Se cumplieron los objetivos del curso

Los objetivos del curso responden a tus necesidades de aprendizaje

Quedaron satisfechas tus expectativas

CONTENIDOS Y METODOLOGIA:

Los contenidos estan relacionados con el objetivo del curso

Los contenidos tienen aplicación inmediata en tus responsabilidades

Los temas y ejercicios aplicados son actuales

Los materiales didácticos facilitan el aprendizaje de los contenidos

Las técnicas y dinámicas estan relacionadas con los contenidos

Los ejercicios estan dirigidos a tus necesidades del puesto y área

INSTRUCTOR:

La preparación del instructor es la requerida para el curso

La exposición por parte del instructor fué clara

El instructor aclaró dudas relacionadas al curso

El instructor fomentó la participación en el grupo

La actitud del instructor ante los participantes fué adecuada

CATEGORIA

CALIFICACION

LOGISTICA:

La coordinación general del curso es adecuada
El horario del curso es adecuado a los requerimientos
La duración del curso es la adecuada
Los materiales de los participantes estan completos y en buen estado

SERVICIOS:

El aula donde se imparte el curso es comoda y apropiada
El servicio de comida y coffe breaks es de calidad
La atención y servicio del personal de las aulas es eficiente
La ubicacion de las aulas es de facil acceso (medios de transporte)
La calificación que otorga al curso en forma global es

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS: _____

LO QUE MAS TE GUSTO DEL CURSO ES: _____

LO QUE MENOS TE GUSTO DEL CURSO ES: _____

SUGERENCIAS: _____

GRACIAS POR TUS COMENTARIOS, NOS SERVIRAN PARA MEJORAR EL SERVICIO DE CAPACITACION.

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION

COMPROMISO DE APLICACION DE CURSOS

DATOS GENERALES		FECHA: _____	
NOMBRE: _____		PUESTO: _____	
AREA: _____		JEFE INMEDIATO: _____	
DATOS DEL CURSO			
NOMBRE: _____		FECHA: _____	
INSTRUCCIONES: Define qué actividad específica de tu trabajo te comprometes a optimizar a través de la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el curso y en que fecha se podrá evaluar dicha mejora.			
ACTIVIDAD	COMPROMISO DE MEJORA	COMO SE MEDIRA LA MEJORA	FECHA EVAL.
FIRMA DEL PARTICIPANTE: _____		REVISO: _____	
NOMBRE Y FIRMA			

ANEXO 8

EVALUACION DEL JEFE DE APLICACION DE CURSOS TOMADOS

Anexo encontrarás el Compromiso de Aplicación del Curso: _____
nombre del curso
 en el que participó _____; favor de evaluar la mejora en la
Nombre del participante
 actividad propuesta, a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el curso antes mencionado.

¿El empleado cumplió con el compromiso adquirido?: **Si** **No**

Indica si la mejora se llevó a cabo en la fecha programada: **Si** **No**

En caso afirmativo evalúa los siguientes puntos.	En caso negativo, indica la(s) causa(s) que impidieron se cumpliera con el compromiso adquirido.
<p>ESCALA: 1. Inaceptable 2. Aceptable 3. Bien 4. Muy bien 5. Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Preocupación del colaborador, para el cumplimiento puntual y eficaz del compromiso adquirido.</p> <p><input type="checkbox"/> Calidad en los resultados obtenidos en la actividad seleccionada después de implantar la mejora.</p> <p><input type="checkbox"/> Medidores o indicativos de mejora (antes y después, ahorro o impacto) en caso de existir.</p>	<p><input type="checkbox"/> Falta de responsabilidad y compromiso por parte del colaborador.</p> <p><input type="checkbox"/> Problemas intrínsecos al área.</p> <p><input type="checkbox"/> Otras</p> <p>Explica: _____ _____ _____</p>

De acuerdo a los resultados obtenidos consideras que el curso fue útil:

Si **No**

Comentarios: _____

Evaluó

Nombre: _____ Puesto: _____

ANEXO 9

MES ANO

--	--

CURSO

I	E
---	---

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION
 REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION

INFORMACION GENERAL						No DE PARTICIPANTES																
CURSO	FECHA	M	DUR	COSTO	OBSERVACIONES	LMPLEADO		AREAS					NIVELES									
						SI	NO	FZ	MLR	OPE	LYSL	VIA	RH	VP	S/S	GJ	TC	A/S				
1																						
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
TOTAL:																						

OBSERVACIONES

TOTAL CURSOS:

--	--

ENTE _____

NOMBRE Y FIRMA _____

FECHA _____