



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

28  
2ij

“ RECURSOS HUMANOS.  
LA CAPACITACION COMO ESTRATEGIA  
PARA EL DESARROLLO DEL FACTOR  
HUMANO EN UNA INDUSTRIA DE  
GASES INDUSTRIALES ”

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
ELIZABETH GONZALEZ LAM

ASESOR:  
L. A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1996

TESIS CON  
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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:  
Recursos Humanos. La Capacitación como Estrategia para el Desarrollo del Factor Humano en una Industria de Gases Industriales.

que presenta la pasante: Elizabeth González Lam  
con número de cuenta: 7917861-5 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 27 de Junio de 19 96

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	L.A. José Vili Martínez González	
<u>II</u>	L.A. Mireya Marín Hernández	
<u>IV</u>	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	

DEP/VOBOSEM

## DEDICATORIAS

**DIOS** gracias por todo lo que me has permitido lograr con tu guía en los buenos y malos momentos, sin ti Señor no sería nadie. **GRACIAS POR TODA MI VIDA.**

**A MI ESCUELA Y A TODOS MIS PROFESORES:**A mi Escuela por ser la institución que es mi alma maestra, por ser el puerto de donde salí para dar paso a mi desarrollo profesional y de la cual estoy orgullosa de pertenecer y es por ella que siempre voy a luchar por mantener su nombre muy en alto. A mis profesores, a todos y a cada uno de ellos, por su paciencia y comprensión, así como por el cariño que a lo largo de mi carrera demostraron al aportarme sus experiencias y conocimientos. **GRACIAS CON EL CORAZÓN EN LA MANO POR TODO.**

**A TODA MI FAMILIA:** Sólo me resta decirle gracias a cada uno por tratar de entenderme lo que no soy y lo que realmente quiero ser tal vez junto con ustedes.

Una especial dedicación para ti mamá, soy resultado del gran esfuerzo que dedicaste para que llegaré a ser lo que soy , te admiro por ser la gran mujer que eres por hoy y siempre, te amo con toda mi alma. **MIL GRACIAS.**

A todos mis sobrinos que este trabajo sirva de ejemplo para que sigan adelante en todo lo que quieran emprender:

JENNY : Por ser la consentida mayor, eres mi adoración de niña, te adoro y también te dedico mi trabajo con el deseo que sigas adelante con tus estudios y llegues a ser lo que te has propuesto, TE AMO HIJA.

ADIR: Para el más guapo de mis niños, lucha por tu más grande ideal y recuerda arriba el basketball, siempre estás en mi corazón mi pequeño gran niño. TE AMO HIJO.

EDER: Para mi rubio de gran corazón y ojos bonitos te dedico mi trabajo, porque ahora que estas pequeño debes de aprender a tener ideales y conseguirlos. Y recuerda tienes que aprender a bailar como yo. TE AMO MI RUBIO y nunca cambies porque tienes bien puesto el sello LAM.

ELI Y NESTOR. mis pequeñitos de la casa, prometo cuidarlos por siempre  
LOS AMO CON TODO MI SER.

**TOÑO:** Te dedico la totalidad del presente trabajo, por ser mi apoyo incondicional en cada momento, tú que me brindaste tu ayuda para realizar este trabajo que también es tuyo, tú que das todo por nada y sin pedir nada a cambio estás conmigo, son años a mi lado que no se pueden olvidar ni dejar que se pierdan a pesar de las tormentas que se presenten, no se que más decirte sólo que me tengas paciencia por favor y recuerda que te quiero en verdad. **GRACIAS POR TODO TU AMOR POR MI.**

**TAMF:** Gracias por tu amistad y cariño, pero recuerda forever, forever....lo prometido es deuda para mí a pesar de lo que sea, aún con el paso del tiempo pienso que es bonito vivir de los mejores recuerdos y momentos ya DIOS decide por todos nosotros. **SE FELIZ TAMF.**

**A QUIENES YA NO ESTAN CONMIGO:** Les brindo mi amor para siempre, sólo pido que no dejen sola en mis momentos de tristeza y soledad que suelo tener.Papá acompañaame siempre desde donde te encuentres para no sentirme sin mi ángel de protección que siempre serás tú únicamente.

**ALE:** La mejor de todas mis amigas, tú eres el mejor de mis ejemplos para vivir y sentir la fortaleza que Dios nos brinda en cada paso de nuestras vidas, siempre estaremos juntas en los buenos y malos momentos para apoyarnos en todo lo que sea. **GRACIAS POR SER COMO ERES Y SIGAMOS JUNTAS MIRANDO HACIA ADELANTE SIN MIEDO A CAER, PORQUE NOS VOLVEREMOS A LEVANTAR.**

## INDICE GENERAL.

### PROTOCOLO

#### INTRODUCCION. 1

#### Capítulo 1: EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACION.

- 1.1 La Importancia del Factor Humano en la Organización. 1
- 1.2 Las Actitudes del Factor Humano. 2
- 1.3 La Motivación del Factor Humano en la Organización. 3

#### Capítulo 2: EL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

- INTRODUCCIÓN 10
- 2.1 Los Antecedentes. 11
- 2.2 La Importancia de la Capacitación. 12
- 2.3 Conceptualización y Enfoque del Diagnóstico de Necesidades. 14
  - 2.3.1 Definición de las necesidades. 14
- 2.4 Los Objetivos de la Capacitación. 20
- 2.5 Técnicas del Diagnóstico de Necesidades. 21

### **Capítulo 3: LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA CAPACITACION.**

<b>INTRODUCCION.</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Importancia del Análisis del Entorno de la Organización.</b>	<b>34</b>
<b>3.2 El Proceso del Cambio Cultural antes de implementar un Plan Estratégico de Capacitación.</b>	
<b>3.2.1 La Estrategia del Cambio Cultural.</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Un Plan Estratégico de Capacitación.</b>	<b>45</b>
<b>3.4 La Capacitación como un Esfuerzo de Cambio guiado por una Visión: Compromiso por el Futuro.</b>	<b>47</b>
<b>3.4.1 El Diseño de un Plan de Capacitación.</b>	<b>49</b>
<b>3.4.2 Técnicas y Métodos de Capacitación.</b>	<b>53</b>
<b>3.5 Evaluación y Contenido de la Capacitación.</b>	<b>57</b>
<b>3.5.1 El Seguimiento y Continuación de la Capacitación.</b>	<b>60</b>
<b>3.6 Aspectos Legales de la Capacitación.</b>	<b>62</b>
<b>CASO PRACTICO</b>	<b>64</b>
<b>NOTAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>77</b>

PAG 2/3

## PROTOCOLO PARA TRABAJO DE TITULACION

La Capacitación como estrategia para el desarrollo del Factor Humano en una industria de Gases Industriales.

### DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

En la actualidad el entorno político y la agudización de la crisis económica y social de México ha tenido un efecto total en la conformación del mercado laboral, lo que representa un nuevo reto para las organizaciones ya que deberán aplicar estrategias globales las cuales permitan incrementar, su productividad, competitividad, eficiencia y optimización de sus recursos disponibles.

Dentro de estas estrategias, el Factor Humano está sujeto al reacomodo, a la eliminación de puestos y niveles, así como a la asignación de nuevas responsabilidades surgiendo con esto, la necesidad de las organizaciones de participar dentro de un proceso diferente de Capacitación cuyo objetivo no se limite a prepara a su Factor Humano para el desempeño eficiente de un puesto o función, sino a enfocarlo hacia el logro de resultados asumiendo cualquier función que le permita la TOTAL SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES, tanto internos como externos.

## DESCRIPCIÓN DEL CASO:

Hasta la década de los 60'S, la industria de Gases Industriales, fue líder en su ramo, contando con el 70% de participación del mercado. Sin embargo este liderazgo creó un exceso de confianza , originado el predominio de administraciones deficientes, ausencia de controles, gastos excesivos, una estructura piramidal enorme, la existencia de una organización sindical demasiado paternalista y proteccionista, que impedía la optimización del trabajo del Factor Humano, ocasionado con esto, que a medida que el tiempo transcurría la organización fue perdiendo su participación en el mercado y para la década de los 80's. sus principales competidores lograron desplazarla de una gran parte del mismo.

En la actualidad la organización ha invertido en la creación de la Planta de Producción de Gases , más grande y moderna de Latinoamérica, siendo ésta una de la mejores en su ramo a nivel mundial, lo que la coloca en ventaja con sus competidores ya que estos, no cuentan con la capacidad de producción y su infraestructura es obsoleta.

El problema más importante que afecta a la organización hoy, es la pérdida de credibilidad e imagen frente a sus clientes, debido al descuido del que han sido objeto, ya que el Factor Humano que participa dentro de los procesos internos, tenían poca disposición a trabajar eficientemente y con calidad ya que carecía de una actitud positiva de servicio hacia el cliente. Sin embargo la organización ha empezado a preocuparse, por lo que ha decidido iniciar un cambio en la forma de trabajar a nivel organizacional, apoyada en el interés que ha mostrado la Dirección General, ya que su misión es volver a reposicionarse dentro del mercado, todo esto a través de iniciar agresivos programas de capacitación que permitan el desarrollo del Factor Humano que participa dentro de ella.

#### **JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:**

La importancia de Capacitar y Desarrollar al Factor Humano es la de orientar su actitud hacia la atención total al Cliente ( interno como externo), para que éste vuelva su confianza hacia nosotros como el mejor de sus proveedores. Esto es posible lograrlo aplicando un Plan estratégico de Capacitación cuya base fundamental sea la de orientar la conducta del Factor Humano para dirigir nuestros esfuerzos al logro de los objetivos. Lo que nos permitirá abrir el camino para iniciar una recuperación de nuestro mercado, la credibilidad de nuestro clientes, el de optimizar nuestro recursos, disminuir costos, etc, apoyados en la **FILOSOFÍA DE LA**

**DIRECCION GENERAL : TRABAJAR CON EXCELENCIA, PARA VIVIR  
CON EXCELENCIA.**

**HIPÓTESIS:**

El contar con un Sistema Eficiente de Capacitación de nuestro Factor Humano que participa dentro de los procesos internos nos permitirá el cambio asertivo de su actitud, para poder recuperar de nuevo nuestro mercado.

**VARIABLES:**

Dependiente: El cambio de actitud asertiva de nuestros clientes internos.

Independiente: La Capacitación

**OBJETIVOS:**

El objetivo del desarrollo de este trabajo, es mostrar un caso que nos permita entender la importancia de Capacitar en forma eficiente e integral al personal interno de una Industria de Gases Industriales, que tiene como MISIÓN LA DE REPOSICIONARSE DE SU MERCADO PERDIDO.

## INTRODUCCION.

Sin lugar a dudas, los niveles de desarrollo que ha impuesto la apertura y globalización de los mercados, están orillando a las empresas a buscar personal con grados de excelencia para lograr mantener sus competitividad.

Sin embargo la mayoría de las empresas carecen de capacitados, para lo cual el recurso de la Capacitación y la constante actualización permita a las organizaciones asumir con éxito los cambios tecnológicos.

La Capacitación debe de enfocarse a enseñar al trabajador sobre de su área de competencia y estimularlo mediante una filosofía competitiva y ganadora, tanto ejecutivos como trabajadores en general.

Cabe mencionar que un empleado bien remunerado y estimulado con prestaciones rinde más que un trabajador desmotivado, lo cual será reflejo de la situación personal de cada uno, ya que representa el bienestar para su familia.

En el presente trabajo, presento dentro del capítulo uno la importancia de la motivación del factor humano, ya que en la actualidad las pautas de comportamiento, la tenacidad y la responsabilidad deben destacarse, pues estos aspectos inciden de manera importante en el desenvolvimiento de los trabajadores, para brindar la confianza y motivarlos para permitir que

desarrolle su creatividad e ingenio al sentirse reconocido y aceptado dentro y fuera de sus grupos de trabajo.

En el capítulo dos destaco la necesidad de detectar las necesidades que en la actualidad los clientes requieren de cada proveedor, para lo cual es importante que cada empresa se prepare y se encuentre lista para cumplir las expectativas de sus clientes como de sus integrantes.

Es importante estar preparados y contar con un proceso de Capacitación que nos permita la formación y actualización de nuestro factor humano detectando de manera temprana sus fallas y deficiencias por medio del diagnóstico de las necesidades de cada uno y apoyarlos para orientarlos al cumplimiento de los objetivos tanto personales como los de la propia organización.

El capítulo tres lo considero muy importante ya que recalco la importancia que tiene el cambio de la cultura organizacional antes de iniciar un Plan Estratégico de Capacitación, ya que el tener valores compartidos nos permite avanzar con más claridad hacia el cumplimiento de la Visión de la Organización, para lo cual es totalmente importante contar con el apoyo incondicional de la Alta Dirección y compromiso incondicional de parte de la misma de proporcionar dicho apoyo.

Por último presento el Caso Práctico de una Industria productora de Gases industriales y medicinales en donde actualmente se está llevando a

cabo un Proceso de Capacitación que le permita reposicionarse de su mercado, a través de un Plan Estratégico a nivel organizacional para determinar un cambio en las actitudes de su factor humano y cumplir de manera total las expectativas de sus clientes tanto externos como internos y poder con esto proporcionar que el desempeño que se espera de cada uno sea para lograr una permanencia de la organización en el mercado como el bienestar de sus propios integrantes.

## CAPÍTULO I

### EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

#### 1.1 LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

La importancia del factor humano en la organización es vital para lograr mejores resultados, ya que es uno de los elementos principales de la misma.

Las organizaciones en la actualidad, no dan importancia a las necesidades del factor humano, siendo éstas el motor y dinamismo de su conducta que lo mueven a buscar una satisfacción.

Motivar a los Individuos debe ser hoy en día un reto para los dirigentes de las organizaciones, ya que el entorno cada día es más dinámico, lo que implica también producir cambios en la naturaleza del trabajo y en la productividad del mismo.

Brindar a nuestro factor humano la oportunidad de alcanzar mejores niveles de vida por el esfuerzo de su trabajo, dará como resultado formar la conciencia del papel, que dentro de la organización tiene y que con los esfuerzos de ambos contribuirá al éxito de los objetivos .

## 1.2 LAS ACTITUDES DEL FACTOR HUMANO.

Para comprender al factor humano en el ámbito laboral, es importante distinguir entre los propietarios, empresarios o directivos y los individuos que laboran bajo la dirección de estas personas. La perspectiva del trabajo y los logros que se obtienen son diferentes, pero se da una interacción entre unos y otros.

La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la devaluación del factor humano son los elementos presentes en las relaciones laborales. Explica la escasa motivación para el trabajo en grupo y excesivo deseo de conquistar poder y estatus a través del influyentismo y del recurso económico: "Mantener la propia estima es, según creo, la más poderosa necesidad del trabajador mexicano. Dada su intensidad, puede ser no sólo buscada directamente, sino bajo máscaras distintas como son: alimentación, dinero, poder, etc..." (1)

El concepto de ser leal al grupo sólo se limita a la protección mutua, y convertirse en complicidad en el caso de cometer errores para evitar ser sancionado o expulsado del grupo. Por otra parte se rehusa a asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de aceptación), por considerar que no está capacitado (escasa estimación), porque representa mayor responsabilidad

(dependencia) y porque siente que es el único que trabaja (desconfianza). Esto tiene como consecuencia la falta de un liderazgo auténtico y democrático que permita la participación a todos niveles.

### **1.3 LA MOTIVACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.**

Motivar a los individuos siempre ha sido la preocupación de los directivos de las organizaciones, y es bien comprensible, ya que una necesidad satisfecha ya no es un motivador, así que las expectativas de lograr lo que se desea son pocas y pierde fuerza esa necesidad.

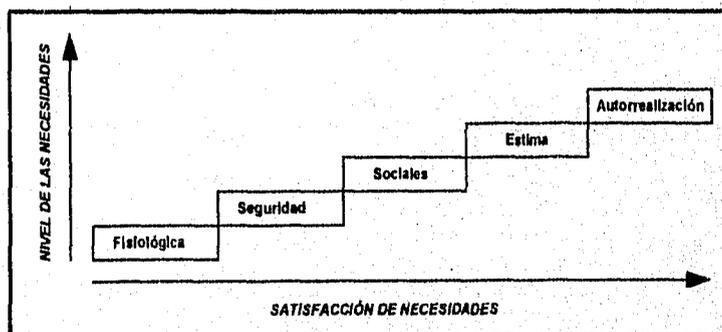
Se ha visto que se puede encontrar sustitutos para la satisfacción de las necesidades. De tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita.

Los líderes de hoy, deben dejar a un lado la forma tradicional de conducir a su grupo, para dar paso a un liderazgo que permita la participación y dirigir los esfuerzos de todos hacia el logro de sus objetivos.

Abraham Maslow, teórico de la corriente humanística de la conducta, nos dice que de acuerdo a la intensidad de la necesidad el hombre pugna por encontrar satisfacción en el siguiente orden : (Fig. 1)

1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS.
2. NECESIDADES DE SEGURIDAD.
3. NECESIDADES SOCIALES.
4. NECESIDADES DE ESTIMA.
5. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN.

#### JERARQUÍA DE LAS CINCO NECESIDADES



Fuente: Principios de administración, Terry y Franklin, pág. 79

Mientras una necesidad de orden primario no esté satisfecha, no podrá satisfacerse la orden superior. Sin embargo se puede hacer la consideración que las necesidades humanas nunca están completamente satisfechas ya que se presentan en forma recurrente.

Frederic Herzberg, teórico que piensa que la mejor manera de motivar al factor humano es la de satisfacer sus necesidades superiores como son las de sentido reconocimiento y el logro, que las necesidades del primer nivel a las que él denomina higiénicas (salarios, condiciones higiénicas, etc.) sólo aumenta la insatisfacción.

Herzberg propone que la mejor manera de satisfacer al individuo en su trabajo es darle un valor a su puesto (enriquecerlo) para que sea capaz de enfrentar retos y señala cinco acciones específicas que un líder puede seguir para enriquecer el puesto:

1. Formar grupos naturales de trabajo (responsabilidad del puesto)
2. Combinar tareas.
3. Establecer responsabilidad por el cliente.
4. Carga vertical (Planeación y control del trabajo)
5. Canales de retroalimentación

Por otra parte McClelland reconoce tres diferentes tipos de necesidades a satisfacer en un plano superior:

- a) LOGRO : Equivale a enfrentar sus propios riesgos y en los cuales pueda ver sus resultados de su actuación.
- b) PODER: La importancia de ejercer su influencia en las personas que le rodean.
- c) AFILIACIÓN: Necesidad de pertenencia para dar y recibir afecto.

Como es natural, la filosofía del comportamiento humano se relaciona con los conceptos de su naturaleza, la persona como un todo, la conducta motivada y el valor del individuo; también con la naturaleza de las organizaciones.

De acuerdo a las teorías que estudian el comportamiento humano, es importante conocer a nuestro factor humano dentro de sus consideraciones organizacionales, como son: su satisfacción en el trabajo y la creación de un clima que le favorezca en el cual se satisfacen los objetivos humanos , de la organización y los de la sociedad. Este logro se alcanza cuando los trabajadores encuentran más gozo en su trabajo, aprenden y se desarrollan, por su parte la organización se beneficia con la eficiencia y productividad que pueden alcanzar en sus actividades para lograr un excelente servicio a sus clientes dentro y fuera de la organización.

No debemos pensar que las limitaciones e ineficiencias que los individuos puedan llegar a experimentar dentro de la organización merme la importancia y ni tampoco considerar que sea un factor que determine su futuro, sino por el contrario ser optimista al pensar que se pueden mejorar y perfeccionar sus actitudes y motivaciones aunque las dificultades que se puedan encontrar sean grandes.

Por otro lado es importante señalar , que la capacidad y el conocimiento que los individuos tengan de su trabajo es fundamental, ya que la inoperancia, holganza e ineptitud llevan al fracaso cualquier proyecto que se ha planeado por los dirigentes de las organizaciones, de ahí la importancia de establecer una cultura de disciplina laboral que difunda los valores para el comportamiento en el trabajo.

Una vez que dentro de la organización los individuos han logrado cubrir las bases de su comportamiento individual y después que se ha logrado guiar y mejorar su conducta para los fines de la organización, considero que un aspecto importante que influye en la conducta del personal, es el ambiente que reina en la organización que va desde el aspecto de la estructura y forma que tiene la organización, el impacto que la tecnología causa en los sistemas de trabajo y en los propios individuos y el ambiente que se tiene cuando existen trabajadores

profesionales en la organización, que podemos considerarlos como parte también de la tecnología por los conocimientos tan avanzados con los que se han desarrollado, y es lo que también determina la calidad de vida en el trabajo la cual debe ser fortalecida a través de la humanización de la organización. El ambiente de la organización cuando logra adaptar lo que he mencionado favorecerá la eficiencia del trabajador.

Por otro lado Kaoru Ishikawa, analiza la necesidad del individuo no sólo en base a la motivación por medio del pago monetario que sólo es capaz de satisfacer aquellas necesidades de índole primario, que lo conduce a una parte de lo que realmente quiere dentro de su escala de valores, porque el dinero sólo es un satisfactor momentáneo ya que cuando se ajusta su nivel de vida al nuevo ingreso deja de ser satisfactorio .

Señala que al factor humano de las organizaciones de hoy le interesa que también sea considerado dentro la realización de tareas en grupo, en donde se sienta aceptado y reconocido por el esfuerzo que emplea al trabajar en armonía con sus semejantes, que se le permita demostrar su capacidad para trabajar con excelencia y ser respetado por su calidad de trabajo y persona.

Todo lo que se ha venido presentando, sirve para que consideremos que en la actualidad el factor humano cada día requiere que se le considere como lo que son: personas y no instrumentos o máquinas de producción. Por lo que es importante considerar que en nuestra actualidad se requiere de una humanización de la organización para que logre conjuntar e integrar los intereses y los elementos institucionales y personales.

## **CAPITULO II.**

### **EL DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

#### **INTRODUCCIÓN.**

La Capacitación hoy en día sugiere la necesidad de que las organizaciones realicen una evaluación general de las expectativas que sus clientes esperan de ellas , así como su propios integrantes, ya que si la calidad de los productos y servicios que ofrecen no es la adecuada, será reflejo de una ineficiente realización del trabajo o que su infraestructura no está de acuerdo a las exigencias de su mercado.

Los procesos para la formación y actualización del factor humano en las organizaciones son parte indispensable de las estrategias que las empresas de éxito deben poner en práctica para incrementar su productividad y competitividad. Los cambios que se generan en la economía de nuestro país y su entorno de apertura, los obliga a ser más persistentes en la búsqueda de opciones que les permita optimizar recursos y transformarse en unidades de producción competitivas.

No importa que estrategia y metodología tengan que utilizar las empresas para mejorar sus procesos de trabajo y ser más rentables, de cualquier manera deberán capacitar en forma intensiva a su personal con el fin de enfrentar un mercado más abierto en productos y servicios de clase mundial.

El ciclo de la Capacitación es un proceso constante que no debe tener fin. Para que cada persona sepa y quiera hacer bien aquello que debe hacer, el camino que ya está probado por aquellas organizaciones que han tenido éxito ha sido resumido de forma sabia por el Dr. Eduard Deming en tres palabras: **CAPACITACIÓN, CAPACITACIÓN Y CAPACITACIÓN.**

## **2.1 LOS ANTECEDENTES.**

Podemos decir que la educación del individuo se remonta a los tiempos desde el origen del hombre mismo, ya que era clara en su primeros intentos de enseñar e intercambiar su habilidades primitivas. Posteriormente como fue evolucionando y en los albores del surgimiento de la era industrial, aparecen las primeras instituciones escolares industriales, las cuales su objetivo era de lograr que los individuos que las integraban adquirieran los mayores conocimientos de las formas y métodos de trabajo.

Dentro de la industria mexicana la capacitación ha tomado un auge a partir de aproximadamente de 15 años hasta nuestros días, surgiendo asociaciones que se dedican a la promoción de la capacitación empresarial que les permita satisfacer sus necesidades de todas sus áreas, dentro y fuera de la organización.

## **2.2 LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.**

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades intelectuales y actitudes del colaborador." (2).

El éxito sostenido de una organización depende de su capacidad para adquirir y aprovechar sus recursos que necesita para fabricar y vender sus productos y servicios. Este proceso suele encerrar algún tipo de planeación comercial. Para que la empresa pueda competir, tiene que ser capaz de prever las fuerzas con las cuales habrá de interactuar en el desarrollo de sus negocios, así como influir en ellas y controlarlas.

Es importante recordar que toda organización dispone de tres principales recursos para cumplir sus objetivos, estos son:

### **a) RECURSOS MATERIALES**

## b) RECURSOS FINANCIEROS

## c) SU FACTOR HUMANO

De los tres recursos sabemos que el factor humano es uno de los más importantes, ya que sin su eficiencia no podrían ser operados los demás factores, pues de él dependen que se logren los resultados en todas las áreas de la organización.

Los fenómenos legales, políticos, económicos y sociales están limitando la flexibilidad que antaño tenían las organizaciones para adquirir y usar al factor humano. Ya no pueden contratar y despedir a voluntad, pues lo impiden los derechos de procedimiento, los sindicatos, escasez de personal idóneo y otros factores.

A la larga el éxito o fracaso de una organización va a estar fundada en su factor humano ya que cabe mencionar que está por encima de los demás recursos con que cuenta. En consecuencia la capacidad de los individuos que tomen las decisiones, que producen mercancías y que prestan servicios afecta directamente la eficacia y efectividad de la empresa. Por eso es importante decir,

que la organización que cuente con integrantes idóneos en lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva.

Hoy en día la función de Capacitación y Desarrollo, nos permite realizar una evaluación de las necesidades en materia de capacitación de empleados actuales proyectando sus papeles futuros dentro de la organización.

### **2.3. CONCEPTUALIZACIÓN Y ENFOQUE DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.**

#### **2.3.1 DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES.-**

Las posibilidades de éxito de cada organización radican fundamentalmente en las capacidades de todos sus integrantes. Cada trabajador debe poseer los conocimientos, habilidades y actitudes en la cantidad y calidad necesarias para desempeñar óptimamente las tareas que exige el puesto.

El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación, debe tomar en consideración que la mejora de la capacidad de cada integrante de la organización está orientada a logro de objetivos, de los cuales pueden surgir la necesidad de prever a corto y largo plazo las necesidades presentes., y poder determinar la forma de actuar hoy y lo que se pretende modificar para el futuro,

es decir, hacia dónde se quieren dirigir los esfuerzos y capacidades de los empleados.

Para que en la organización se pueda determinar cuáles son las necesidades de capacitación, se requiere de realizar un análisis de los objetivos que se persiguen; es decir, objetivos de corto, mediano y largo plazo, y conocer en qué procesos, tareas y actividades deberá de aplicarse un plan de capacitación adecuado a las necesidades de la propia organización como de los propios integrantes de la misma.

Sin embargo, la determinación de necesidades de capacitación depende en gran medida del valor que se le dé a ésta, así como la identificación de los problemas que requieren soluciones, para lograr que las personas sean cada vez más productivas y de este modo lograr que realmente alcancen el entrenamiento adecuado para posteriormente desarrollarlo mejorando sus actitudes y habilidades, con lo que la propia organización se vea favorecida al lograr una mayor productividad y poder cumplir las expectativas de su entorno.

"Las necesidades de capacitación se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en futuro." y pueden ser clasificadas como se indica a continuación:

- 1) Las que tiene el individuo
- 2) Las que tiene un grupo.
- 3) Las que requieren solución inmediata.
- 4) Las que demandan una solución futura.
- 5) Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- 6) Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- 7) Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- 8) Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- 9) Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- 10) Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- 11) Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- 12) Las que un individuo necesita resolver por sí solo." (3)

La organización para conocer qué tipo de necesidades de capacitación requiere, deberá partir del análisis del origen de hechos que se presentan dentro de la misma y que son :

1. Los empleados de nuevo ingreso: En este caso es necesaria una inducción que permita al nuevo integrante involucrarlo en la misión y visión que la organización tiene, así como el capacitarlo con el fin de ubicarlo dentro de los esfuerzos que se espera realice para

conseguir los objetivos que la organización se ha propuesto lograr. Aquí es importante, la descripción y especificación del puesto, para que de esta manera el nuevo integrante visualice la responsabilidad y experiencia que el puesto requiere y de esta manera determinar que grado de capacitación será necesaria para poder desempeñar el puesto .

**2. Los empleados actuales:** Aquí se aplicaría un análisis del desempeño de actividades, para conocer que deficiencias en el rendimiento se estén presentado y corregirlas mediante un plan de capacitación adecuado.

Dentro de este punto se deberán considerar el análisis de los hechos que se presentan en la organización como son :

- La rotación y transferencia del personal.
- Ascensos y promociones
- Ausentismos.
- Evaluación del personal
- Expansión de la empresa.
- La presentación de solicitudes de capacitación por parte de los empleados.
- El cambio de la empresa.
- Adquisición de equipo nuevo de trabajo
- Aplicación de tecnología moderna.
- Etc.

Es claro que la capacitación es la mejor arma cuando se presentan problemas en la organización ,que se llegan originar por la falta de conocimientos y capacidad del factor humano, así como en sus habilidades intelectuales, manuales o en sus propias actitudes

## PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN CON UN ENFOQUE DE DNC CON BASE EN PROBLEMAS

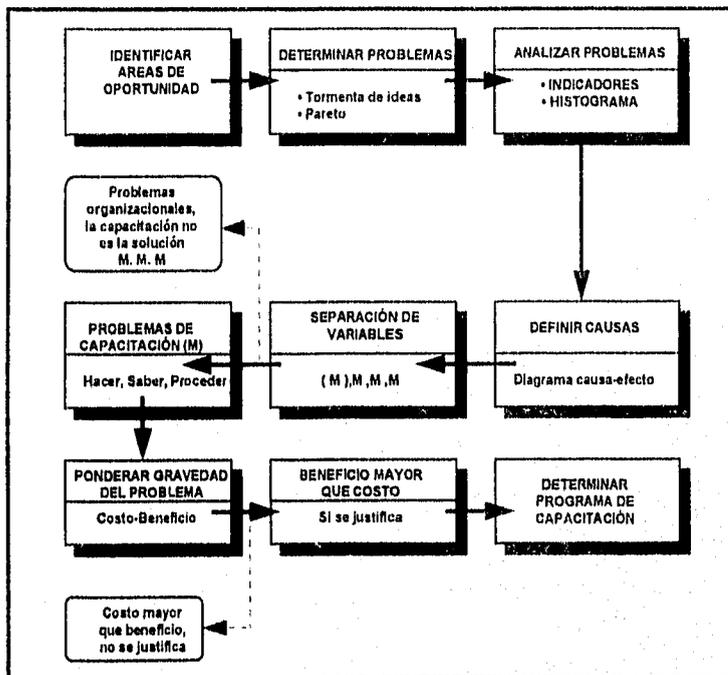


FIGURA 2

## **2.4 LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.**

Una vez que se han determinado las necesidades de capacitación de la organización, se debe plantear los objetivos que habrán de cubrir, para poder satisfacer dichas necesidades, tomando en cuenta la participación individual, en grupo de forma interrelacionado e interactiva con los demás grupos, así como el surgimiento de un liderazgo abierto a la participación activa y que mediante políticas y procedimientos , proporcione la ayuda para lograr el cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo.

La actitud individual de trabajar debe representar que cada uno está comprometido con el papel que le corresponde en la organización y poder cumplir con sus clientes ( externos e internos ) , ya que esta actitud con la educación se va lograr modificar.

El compromiso de llevar a cabo un programa de Capacitación tendrá más auge y fuerza si se tiene el apoyo de los altos directivos, para lograr una capacitación objetiva y obtener los resultados, como se ha venido mencionado.

## 2.5. TÉCNICAS DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

Las técnicas que existen para el diagnóstico de las necesidades , son las formas en que la organización puede obtener la información a través de la cual se conocen las deficiencias de la forma de trabajar de sus integrantes y las carencias que éstos tienen por la falta de capacitación y desarrollo.

La técnica o técnicas a aplicar deberán estar acordes a los problemas y características de la propia organización, es decir, que se deben conocer los propósitos, objetivos y las políticas de la organización, así como su estructura hablando propiamente de los niveles de responsabilidad que se tengan establecidos, la tecnología con la que cuenta la propia organización y la forma de trabajar a través de los métodos y políticas de procedimientos. establecidos.

Por otra parte y no menos importante, el diagnóstico de las necesidades debe permitir ver o conocer la forma en qué realmente se hacen las cosas , lo que no se hace y lo que debería hacerse, y de esta forma establecer las diferencias que indican cuáles son realmente las necesidades de capacitación.

La aplicación de la técnica o técnicas de diagnóstico de las necesidades, deberá en todo momento ser lo más objetiva posible, evitando proyectar las deficiencias personales o los intereses personales, además que de una manera precisa deberán de tomarse marcos de referencia que permitan tomar una solución objetiva al problema, como son las inventarios de recursos humanos, sistemas de planeación, los manuales o descripciones de puestos a utilizarse, etc.

Las técnicas para determinar las necesidades de capacitación y que se utilizan con más frecuencia son las siguientes:

- 1. La Observación:** Por medio de esta técnica el entrenador tiene la posibilidad de observar de manera directa los procesos de operación dentro de la organización, es posible detectar la deficiencia con la que se realizan las tareas, se logra detectar los ausentismos, la rotación del personal, o bien permite determinar la carga de equipos dañados o con una tecnología demasiado avanzada para los conocimientos con que cuentan las personas involucradas.

Esta técnica requiere que la observación de entrenador sea objetiva para lograr detectar de forma impersonal las verdaderas necesidades de capacitación .

**2. La Encuesta:** Esta técnica permite al entrenador conocer la presencia de ciertas actitudes en el ambiente de la organización, así como la frecuencia con que ciertos hechos se están presentando como pueden ser, la rotación del personal, los accidentes de trabajo, los ausentismos, etc. lo que al mismo tiempo permite la aplicación de la estadística y de este modo diagnosticar eventos ya pronosticados o bien dar a conocer hacia donde se están dirigiendo los esfuerzos de la organización, con la ayuda también de gráficos.

La técnica de la encuesta en algunos casos resulta demasiado costosa para las organizaciones ya que debe ser parte de la secuencia de un estudio que se esté llevado a cabo en la organización o en alguna parte de ella.

**3. Cuestionarios:** La aplicación de cuestionarios es una técnica muy usual ya que permite al entrenador, aplicar preguntas breves y precisas pero sin ser obvias o que determinen la respuesta, son abiertos o cerrados.

**4. La Entrevista:** El entrenador se reúne con las personas que son las responsables de que los procesos dentro de la organización se estén llevando a cabo y son quienes están cerca de los problemas que se presentan (gerentes, supervisores).

Las respuestas que el entrenador recibe de acuerdo a la aplicación de la entrevista sirven de referencia para diagnosticar necesidades de capacitación. Se recomienda que cuando algún integrante de la organización se separa de la misma, es conveniente aplicar la entrevista de salida para que también se determine cuál es la necesidad de capacitación que se necesita para optimizar las funciones del puesto .

**5. La Tormenta de Ideas:** Esta técnica permite al entrenador conocer a través de la formación de grupos homogéneos las necesidades de capacitación por medio del análisis de los problemas que la

organización está presentando y se le cuestiona de cuáles son las deficiencias que ellos creen son las causales de los mismos y de qué manera darían la solución adecuada.

**6. Grupos de trabajo:** Esta técnica permite al entrenador observar a un grupo de personas que deseen desarrollar habilidades y conocimientos al mismo nivel, las deficiencias que en forma individual se presentan y puede sugerir la mejor forma de capacitación para que el desempeño de cada persona mejore.

**7. Diagrama de Ishikawa:** La aplicación del Diagrama de Ishikawa como una técnica de diagnóstico, permite que los procesos de una organización se lleven a cabo bajo un estricto control de calidad estudiando las causas y los efectos que se tienen dentro de los mismos, en donde los problemas que se puedan presentar sean previstos para corregirse y obtener los mejores resultados.

Mediante la aplicación de esta técnica el instructor o instructores, se involucran de manera más directa con las personas que conocen o son los dueños de los procesos organizacionales y es aquí donde su tarea de los instructores tendrán que realizar su medición estadística y analítica para determinar de forma objetiva

las necesidades de capacitación de los involucrados en cada proceso.

Es importante analizar el diagrama aplicado para prevenir defectos dentro de los procesos, entendiendo a éstos como la forma en que se llevan a cabo el cumplimiento de objetivos de la organización en cada una de sus diferentes áreas, lo que permite que las personas responsables dentro de los mismos hagan parte de sí la responsabilidad de evitar al máximo los errores, y si los hay permitir que estos sean identificables para poder aplicar la corrección adecuada partiendo desde el punto de vista que deberán fijarse los métodos más adecuados a través de fijar metas y objetivos a cumplir perfectamente definidos y alcanzables.

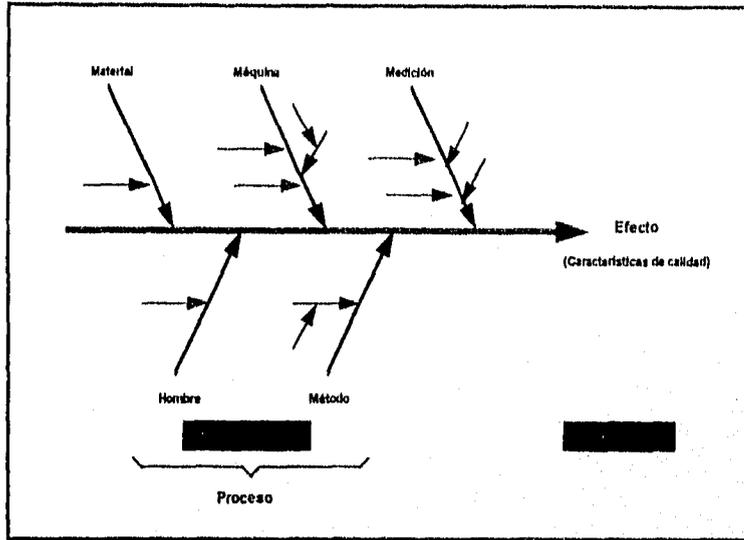
Los líderes de vanguardia, deben tener en mente que toda tarea que se realice es un proceso, entendiendo a éste como una serie de fases que inician y terminan, por lo que su esencia se conforma de la siguiente manera:

- PROVEEDORES DE LOS INSUMOS.
- CLIENTES QUE ESPERAN LOS MEJORES RESULTADOS.
- PROCESOS EN MARCHA.

Sin olvidar que en la actualidad los clientes internos como externos, dentro de cada proceso son lo más importante y para lograr su confianza debemos de cumplir todas sus expectativas de necesidades que requieran, por lo que el diagnóstico de necesidades de capacitación a través del análisis de causa y efecto deberá buscar que cada tarea que se realice en los procesos es tan importante para satisfacer las necesidades de los clientes..

La ventaja de controlar los procesos y la manera en que éstos se llevan a cabo permite aplicar la vacuna antes de la enfermedad para así prevenir los problemas que posteriormente surjan, teniendo así lo que Ishikawa denomina como un "control de vanguardia", por realizarse antes de que ocurra el efecto de la causa. (Fig. 3)

### DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: ¿Qué es el control total de calidad?, Kaoru Ishikawa

FIGURA 3

Debemos tener presente en nuestra actualidad, que el asegurar un trato de calidad a nuestros clientes, ya sean internos o externos, depende en gran medida de la mejor Capacitación que se le brinde al personal orientada a crear y reforzar una actitud de servicio, y los sistemas que sirvan de respaldo para la satisfacción de la necesidades de nuestros clientes una vez que se han detectado sus Necesidades de Capacitación del personal involucrado en los procesos de la organización.

**8. CENTROS DE EVALUACIÓN:** Los centros de evaluación son de gran ayuda para las empresas, ya que la identificación de las necesidades de capacitación, se realiza a través de una investigación a fondo que les permite identificar acciones que les permitan ser desarrolladas.

Por medio de esta técnica el instructor tiene la ventaja de incrementar el acierto de la selección inicial lo cual le dará un mejor material con que trabajar.

Los centros de evaluación están dirigidos a la identificación del potencial de gerentes de nivel bajo, para gerentes de nivel medio , es decir; para supervisores que son considerados como posibles candidatos por su actuación en el trabajo.

Básicamente un centro de evaluación es un procedimiento formal que incluye ejercicios individuales y de grupos para identificar aquellos factores de éxito que las personas involucradas muestran o conducen en áreas de Administración y Ventas.

Las razones para utilizar esta técnica las podemos mencionar como se indica a continuación:

a) Los candidatos que son seleccionados para participar son personas que han mostrado la posibilidad de alcanzar éxito en los niveles gerenciales altos como resultado de su actuación, por encima de aquellos que son promovidos en base a juicios de supervisión.

b) La aceptación por parte de la gerencia es positiva ya que los centros de evaluación le dan importancia a la Administración. Además los gerentes a través de esta técnica saben el reto que implica la simulación, así como el de establecer juicios del potencial y de las necesidades del desarrollo gerencial.

Los centros de evaluación difieren mucho en tamaño, costo contenido, asesoramiento y administración, según sea su objetivo y las dimensiones de lo que va a ser evaluado. Los centros para poder identificar la capacidad a puestos de supervisión tardan sólo un día., a mandos intermedios o de alta gerencia hasta dos días y medio, sobre todo cuando el puesto para el cual han sido seleccionados los individuos participantes difiere de su puesto ordinario, haciendo referencia que el nuevo puesto requiere de

conocimientos más prácticos y habilidades mayores que su actividad actual, por lo que resulta difícil que los gerentes evalúen con anterioridad a la promoción

Al existir la posibilidad de la identificación temprana de las necesidades de capacitación del personal con vistas hacia niveles gerenciales y sus necesidades de desarrollo, los centros de evaluación comienzan a ser reconocidos como una técnica efectiva para obtener tal información. Básicamente proporciona la evaluación múltiple de algunos individuos llevado a cabo al mismo tiempo.

El enfoque general, de los centros de evaluación tienen su origen básicamente en las investigaciones de Henry Murray, de la Universidad de Harvard por los años treinta. Posteriormente psicólogos militares de Alemania e Inglaterra usaron procedimientos de los centros de evaluación para seleccionar entre candidatos a oficiales y durante la Segunda Guerra Mundial la oficina Norteamericana de servicios estratégicos, usó esta técnica para seleccionar agentes de servicio secreto.

Los objetivos que se logran por medio de los centros de evaluación se pueden describir como sigue:

- a) Determinación de necesidades reales de capacitación de los individuos involucrados.
- b) Lograr que las necesidades de capacitación que se plantean sean objetivas tanto para la empresa interesadas .
- c) Se promueve el compromiso de participar en cada individuo y ser solidarios para conseguir buenos resultados.
- d) Generar una mejor coordinación y comunicación entre diferentes unidades de trabajo y la propia capacitación.

## CAPITULO III

### LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN.

#### INTRODUCCIÓN.

En la actualidad con la globalización comercial y el Tratado de Libre Comercio, las organizaciones deben eficientar todos sus procesos productivos y administrativos considerando de importancia dentro de éstos al factor humano que participa en el desarrollo de los mismos.

Si en el pasado, los grandes ejecutivos creían que invertir en Capacitación implicaba sólo un gasto que por función tenía adaptar a los trabajadores a los procesos de la organización en lo mínimo indispensable, para poder obtener su adaptación y coordinación con los demás procesos, hoy realmente se debe considerar a la Capacitación como una inversión imprescindible.

Además toda empresa debe ir día a día con la inquietud de acrecentar las habilidades y conocimientos de sus empleados desde la Dirección General hasta el último de los supervisores de línea que se tenga, ya sea dentro de los procesos productivos o administrativos, para que se conviertan en líderes generadores del cambio y de este modo despertar su iniciativa de promover el

cambio en su colaboradores para aprovechar mejor las nuevas tecnologías que cada día son más costosas y sofisticadas.

Lograr que todas aquellas personas que se encuentran involucradas en los procesos, se sientan con confianza para que la Capacitación se pueda llevar a cabo de una forma Interactiva y en cadena, para despertar el sentimiento de compromiso por aprender, adquirir y desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.

La Capacitación planeada estratégicamente , nos lleva a la búsqueda de la calidad, productividad y competitividad, lo cual no se logra de manera aislada, ni trabajando más horas, sino por el contrario, se debe trabajar mejor teniendo como un valor y compromiso de cada integrante de nuestra organización el de trabajar con excelencia, para vivir con excelencia.

### **3.1 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.**

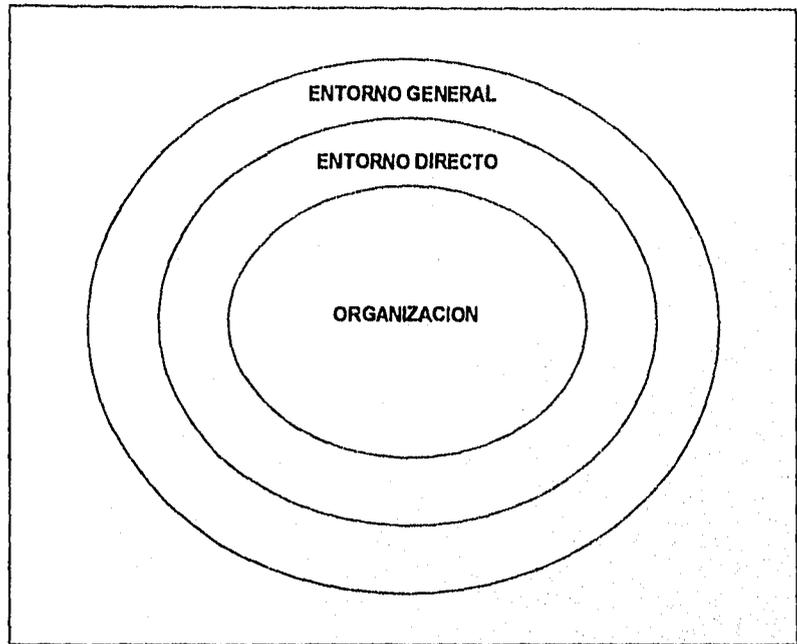
El mundo en que vivimos y viviremos y el ambiente en el cual las organizaciones operarán no tiene precedentes. Aún y cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas , nuevas maneras de vivir y nuevos valores son de una magnitud que no se había experimentado nunca.

El ambiente impone a los líderes de las organizaciones obligaciones, quienes tienen con una gran tarea y responsabilidad, de determinar tanto el funcionamiento como el futuro de sus empresas. Esta turbulencia fuerza a los líderes a examinar la esencia misma de sus organizaciones - sus propósitos básicos, su identidad y sus relaciones con clientes, competidores y proveedores.

La supremacía competitiva será función no sólo del aumento de las utilidades y del rendimiento sino también de la capacidad de la organización para innovar, aprender, reaccionar rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para satisfacer las demandas y ejercer el máximo control sobre su propio destino.

Las organizaciones al analizar su entorno tienen que tomar en cuenta, también a su factor humano, quien también se encuentra inmerso dentro del entorno tan dinámico, por lo que la capacitación jugará un papel muy importante dentro de los cambios que se quieran llevar a cabo.

## ENTORNO ORGANIZACIONAL



Es importante recordar que la organización se encuentra inserta en un entorno económico, político, social, tecnológico, lo que llamaremos su entorno general, también se encuentra en un entorno directo como son sus proveedores, clientes, entidades reguladoras, su propia competencia; ambos entornos le imponen demandas y limitaciones, y es aquí donde la propia organización tiene que saber determinar cuáles son sus fuerzas y debilidades para que sus

directivos vayan planeando la manera de aprovecharlas a su favor , para que la organización determine su futuro al que quiere llegar.

### **3.2. EL PROCESO DEL CAMBIO CULTURAL ANTES DE IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN.**

Hace algunos años, aproximadamente por la década de los ochenta, en nuestro país se empezó a manejar el concepto de la Cultura Organizacional, que lejos de ser un simple concepto o receta mágica, es un fenómeno inherente a cualquier organismo social, que le imprime un sello propio, lo que lo hace diferente de los demás y determina como en él se hacen las cosas

Hoy en día es frecuente escuchar, en el medio empresarial la necesidad de encaminar organizaciones hacia una Cultura de Calidad, o de servicio o de efectividad, que les garantice o facilite , su entrada al mundo de la economía global de los mercados internacionales, y para decirlo en una palabra de la competitividad.

En este camino han surgido varios modelos ,teorías, herramientas y metodologías que pretender explicar y cambiar la cultura de las organizaciones. Actualmente se reconoce que la médula de La Cultura Corporativa son los valores que prevalecen en una organización, entendiéndolo a éstos como las concepciones compartidas acerca de lo que es más importante y por lo tanto

deseable, que al ser compartidas por los miembros de un sistema cultural influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones .

No se puede decir que existan buenas o malas culturas, definiendo la cultura como un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas consciente o inconscientemente por los miembros de una organización, por lo que se puede hablar de Culturas fuertes o débiles y por otro lado de funcionales y disfuncionales.

- **CULTURA FUERTE:** - Valores claramente definidos, y compartidos por los miembros de la organización.
  - Comportamiento derivado de los valores.
  
- **CULTURA FUNCIONAL:** - Logran sus objetivos, por medio de valores establecidos como deseables, dentro de un marco de productividad.

El problema de la cultura organizacional comienza cuando nos preguntamos:

1. ¿Hacia dónde queremos ir, a dónde queremos llegar, cuál es la cultura que requerimos para lograr la efectividad y la competitividad?

2. ¿De dónde partimos, cuál es la cultura que rige en estos momentos nuestro comportamiento como organización y por ende el de las personas que la conforman?

3. ¿Cómo llegar de la cultura actual a la cultura deseada? ¿Qué estrategias debemos seguir, qué caminos recorrer, qué cosas se deben modificar y a qué plazo?

El cambio cultural es complejo, difícil y muchas veces es traumático, requiere de un largo período de consolidación e invariablemente debe darse en un marco de congruencia. Cada cultura es diferente y la estrategia para transformarla tiene que ser distinta a la que podría utilizarse en otras.

Para entender que estrategias de cambio cultural pueden adoptarse en las organizaciones es conveniente partir de un tipología organizacional derivada de las categorías que se mencionaron anteriormente :

**CULTURA DÉBIL DISFUNCIONAL:** Son empresas con alto grado de desintegración valorai y por lo tanto conductual. No existen valores definidos y difundidos y por ende no existe un comportamiento en base a éstos. Existen un conjunto de subculturas que luchan por predominar si que ninguna logre imponerse sobre las demás. No hay orientación y por lo tanto no existe

compromiso. Cada persona, departamento o división, camina por su lado sin que exista nada capaz de unificar esfuerzos.

Por si lo anterior fuera poco, los resultados son muy inferiores a los esperados, los objetivos (cuando los hay), no se cumplen y el índice de insatisfacción laboral es alto. Es muy probable que se generen constantes conflictos que no pueden ser <solucionados y la rotación del personal es superior a lo normal a lo deseable. La gente está altamente desmotivada, se siente poco reconocida, su productividad está en grado mínimo.

No es difícil que un tipo de cultura como esta corra un serio peligro de extinción a corto plazo, sobre todo dentro d un entorno que exige efectividad y competitividad.

**CULTURA FUERTE DISFUNCIONAL:** El problema que se presenta en estas empresas es diferente al que se menciona anteriormente. A que se habla de organizaciones que tienen bien definidos y difundidos sus valores y el comportamiento de sus integrantes son acordes a éstos. Existe una manera homogénea de responder a los estímulos internos y externos, hay una cultura compartida que no se ve amenazada por subculturas distintas o contrarias a ella, y se pueden observar pautas de conducta similares. Estas son empresas con una gran tradición y con historial de éxitos que han venido reforzando cada vez más los valores prevalecientes.

Sin embargo los cambios que experimenta el entorno, las nuevas condiciones a las que tienen que hacer frente, han empezado a afectar negativamente sus resultados y los niveles de satisfacción y productividad de su persona. Dicho en otras palabras, la cultura se vuelve débil porque ya no es capaz de sostener la efectividad alcanzada por la organización.

Si ante esta situación, la empresa se aferra a lo que en el pasado le resultó exitoso y no está dispuesta a cambiar, -por temor o arrogancia- su sobrevivencia se verá al igual que sucede con las culturas débiles disfuncionales, seriamente amenazada. En este caso la cultura se vuelve rígida.

**CULTURA DÉBIL FUNCIONAL:** En las organizaciones que florecieron en sistemas semicerrados, amparadas por políticas proteccionistas que les aseguran un mercado cautivo y una serie de estímulos para su desarrollo. El hecho de difundir y compartir valores y lograr el compromiso personal para la consecución de las metas fijadas, y el conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes es un asunto irrelevante.

Muchas empresas que durante un buen número de años, disfrutaron los beneficios del proteccionismo ya no existen, y muchas más desaparecerán tarde o temprano, si no emprenden acciones para crear una cultura fuerte con la que

puedan desarrollar las herramientas que les permita ser competitivas y mantener así su funcionalidad.

**CULTURAS FUERTES FUNCIONALES:** Este tipo de empresas son las que en la actualidad tienen cabida en el futuro, son empresas con un conjunto de valores y de comportamientos derivados de ellos que responden cabalmente a las demandas y condiciones de su entorno, y que por lo tanto alcanzan los niveles de efectividad y competitividad que permitan su sobrevivencia y su sano desarrollo.

Sin embargo, no hay que olvidar que un entorno cambiante exige a las organizaciones transformaciones constantes, por lo que, aunque parezca paradójico, la cultura de las empresas deberá ser fuerte pero flexible. En el momento que una cultura se vuelve rígida se torna enferma, su capacidad de respuesta rápida se atrofia y sus posibilidades de sobrevivir se reducen substancialmente.

	débil	fuerte
<b>Disfuncional</b>	Serio peligro de extinción: desintegrada, incapaz de responder a las demandas del entorno.	Serio peligro de extinción si se es rígida (fuerte arraigo a la tradición; incapacidad de cambiar).
<b>Funcional</b>	Peligro de extinción conforme el ambiente cambie y exija nuevos valores y comportamientos.	Ideal, siempre y cuando no se caiga en una rigidez que impida la adaptación a los cambios del entorno.

### 3.2.1 LA ESTRATEGIA DE CAMBIO CULTURAL.

La mejor manera de asegurar el éxito de un programa de cambio cultural es planearlo con mucho cuidado y dar el tiempo suficiente para que su implantación se lleva a cabo con lo previsto, sin precipitaciones que pongan en peligro el cumplimiento de los objetivos fijados. La evolución cultural planeada es la única estrategia de cambio de la cultura organizacional que permite a las

organizaciones ser consistentes, ya que los valores establecidos como deseables son realmente asumidos por las personas y manifestados en su comportamiento diario.

El verdadero cambio cultural sólo se dará como consecuencia de un proceso reeducativo que permita la identificación de la gente con los nuevos valores, y esto no se puede lograr a corto plazo. Exige de la organización un gran esfuerzo dentro del que se contemple la implantación de mecanismos que refuercen a la cultura deseada y que aseguren su arraigo. En otras palabras, debe crearse una infraestructura que soporte la cultura y que impida el surgimiento del peor enemigo del cambio cultural: la incongruencia, entendida como el divorcio entre lo que se dice y los que se hace.

El cambio cultural no debe convertirse en un instrumento de manipulación, sino de apoyo al crecimiento personal y profesional. Tampoco debe atentar contra la libertad individual, entendida como el derecho que tiene cada quien de decidir lo que más le conviene. Es una labor de convencimiento y no de una imposición por decreto.

### **3..3. UN PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN**

Uno de los procesos de cambio eficaz es el de aprender haciendo. Lo complejo de las estrategias de cambio exigen que los procesos de retroalimentación y planificación sean la esencia del cambio mismo.

Para que los cambios que se llevan en la actualidad en las organizaciones puedan tener éxito, es preciso verificar realmente que también se modifiquen las actitudes y los valores. El aprendizaje se debe ver como parte esencial para lograr los objetivos. Existe un proceso para determinar el estado al que se aspira y los cambios principales de políticas y prácticas que se necesitan para lograrlo.

Las organizaciones deben preocuparse por desarrollar una estrategia que les permita ejecutar la modalidad del aprendizaje, midiendo el cambio no sólo en función de los resultados, sino en el mejoramiento del proceso.

Una vez que se han descubierto con realismo las necesidades de la empresa, se pueden discutir las y fijar los objetivos que deben lograrse para lograr la satisfacción de dichas necesidades.

El proceso de la Capacitación como parte de un aprendizaje, representa un motor del cambio que comprende:

- Desprenderse de las actuales creencias y conocimientos o actitudes .
- Adoptar nuevas creencias y conductas .

Hacer parte de los integrantes el nuevo estado de aprendizaje adquirido y renovarlo continuamente.

La Capacitación dentro de los conceptos actuales de liderazgo , equipo y labor individual, tiene como meta:

- 1.- Desarrollar el comportamiento individual.
- 2.- Desarrollar una integración de equipo, que permita un comportamiento en equipo.

El comportamiento individual debe convertirse en parte de la cultura básica de la organización y los miembros de la Alta Dirección se deben comprometer a que la organización funcione dentro de este esquema.

Por otra parte, el comportamiento de la Alta Dirección al pasar por un proceso de Capacitación planeada, debe plantear una nueva forma de tratar a su personal de línea y a los subalternos para brindarles confianza .

### **3.4 LA CAPACITACIÓN COMO UN ESFUERZO DE CAMBIO GUIADO POR UNA VISIÓN: COMPROMISO POR EL FUTURO.**

La Capacitación no debe ser responsabilidad de un coordinador ni de un departamento, la Capacitación es efectiva si existe una responsabilidad compartida entre empresario, directivos y trabajadores, esto no quiere decir, que pueda ser obviamente la existencia de un cuerpo coordinador técnicamente preparado para planear, desarrollar y evaluar los papeles y las acciones.

La Alta Dirección debe asumir su responsabilidad respecto a la Capacitación fomentando y supervisando su aplicación. Es a la Dirección a quién le corresponde la primera instancia, el apoyar de manera firme las actividades de Capacitación para que éstas tengan éxito.

Para que la Capacitación actúe como una estrategia deberá considerar la visión de la organización tomando en cuenta :

- La visión de la organización del estado futuro que la Dirección desea para ésta.
- Existir un compromiso como se mencionó con anterioridad por parte de la Alta Dirección con los integrantes de la organización.
- Organizar a las personas y lo que ellas hacen para que estén de acuerdo con la visión.

La visión de una organización debemos entenderla como, los principios básicos del negocio, una idea de lo que la organización quiere ser o crear. Una visión efectiva debe contar con consenso entre la Alta Dirección referente al estado que se quiere alcanzar en un futuro por lo que necesitará de procesos para que los gerentes de la empresa se comprometan con ella.

Nos podemos preguntar en qué se puede basar el hecho de la Capacitación para ser impulsado por una visión de la organización y podemos responder a ello de la siguiente forma:

- Un cambio de la misión o razón de ser de la organización, para lo que fue creada.
- La necesidad de un cambio de identidad o imagen hacia el exterior.
- Cambio en la forma de trabajar.
- Cambio de cultura organizacional.

Por ejemplo si la organización decide que su misión es cambiar su imagen e identidad hacia el exterior, para que éste constituya un cambio fundamental, se tendrán que dar cambios fundamentales en la forma de trabajar y en la cultura de la misma y de esta forma ir cambiando su imagen, y la solución se dará en medida que se desarrollen programas de capacitación cimentada sobre la base de realidad del trabajo que se está efectuando y modificar el rumbo.

### **3.4.1. EL DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.**

En el desarrollo de cualquier plan de capacitación se deben de considerar los siguientes puntos que son primordiales para el éxito del mismo.

- El objetivo que se persigue de la formación, es decir, ¿EL POR QUÉ ?
- ¿A QUIÉN CAPACITAR?
- ¿CUÁL DEBE SER EL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN?
- ¿EN QUE MOMENTO SE DEBE CAPACITAR A LOS TRABAJADORES?
- ¿CUÁL ES EL MÉTODO APROPIADO PARA ESTABLECER LA ADECUADA CAPACITACIÓN ?
- EVALUAR EL RESULTADO.

**¿POR QUÉ CAPACITAR?** El diseño de un programa de capacitación deberá se acorde a la misión, filosofía y objetivos del a organización, programando la estructura ideal que se desea tener , considerando las necesidades de capacitación que requiera nuestro personal, ya que de este dependerá que se aproveche de forma total la infraestructura organizacional, además es importante considerar el grado de desarrollo que la capacitación es capaz de aportar a las personas, para hacerlas más efectivas y plurifuncionales en sus funciones.

### **3.4.1. EL DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.**

En el desarrollo de cualquier plan de capacitación se deben de considerar los siguientes puntos que son primordiales para el éxito del mismo.

- El objetivo que se persigue de la formación, es decir, ¿EL POR QUÉ ?
- ¿A QUIÉN CAPACITAR?
- ¿CUÁL DEBE SER EL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN?
- ¿EN QUE MOMENTO SE DEBE CAPACITAR A LOS TRABAJADORES?
- ¿CUÁL ES EL MÉTODO APROPIADO PARA ESTABLECER LA ADECUADA CAPACITACIÓN ?
- EVALUAR EL RESULTADO.

**¿POR QUÉ CAPACITAR?** El diseño de un programa de capacitación deberá se acorde a la misión, filosofía y objetivos del a organización, programando la estructura ideal que se desea tener , considerando las necesidades de capacitación que requiera nuestro personal, ya que de este dependerá que se aproveche de forma total la infraestructura organizacional, además es importante considerar el grado de desarrollo que la capacitación es capaz de aportar a las personas, para hacerlas más efectivas y plurifuncionales en sus funciones.

Además es importante el capacitar para estar al día con las nuevas tecnologías, métodos y conocimientos en general que van evolucionando constantemente.

**¿A QUIEN CAPACITAR?** En la actualidad en las organizaciones sus empresarios ya no deben de caer en la disyuntiva de la pregunta **¿A QUIÉN CAPACITAR?**, porque como se ha mencionado anteriormente, la mejor forma de aumentar los niveles de competitividad de sus procesos productivos y administrativos es efectuar un cambio de actitudes a través de un aprendizaje orientado que permita a su factor humano ir con los objetivos de la empresa..

La planeación estratégica para llevar a cabo la Capacitación del factor humano, debe de considerar la planeación de su inventario de recursos humanos de manera realista y factible par poder tomar en cuenta la información que nos permita conocer el factor humano actual y el potencial, lamentablemente son muy pocas las empresas las que realmente aprovechan los datos sistemáticos de personal al formular planes a largo plazo.

Sin embargo tampoco se puede dejar de considerar que dentro de un Plan Estratégico de Capacitación se debe de tomar en cuenta aspectos como son la vida laboral de las personas y la trayectoria que dentro de la organización han tenido, si su trabajo que desempeñan es demasiado especializado o requiere que se le especialice a la persona en la materia de su función, así como

considerar la edad ya que existirán personas que serán consideradas o demasiado jóvenes para desarrollar un puesto o bien demasiado grandes y tal vez no se les brinden la oportunidad de desempeñar dicha función.

**¿CUAL DEBE DE SER EL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN?** El contenido de un programa de capacitación deberá estar en función de la realidad del trabajo diario de las empresas, así como la forma en que la Alta Dirección defina de manera clara las necesidades de la organización por medio de dar a conocer su visión, misión y filosofía, lo cual debe de estar totalmente planeado a corto, mediano y largo plazo.

La determinación del contenido en materia de Capacitación, es parte de la concepción del adiestramiento, capacitación y desarrollo, la base del contenido de los diferentes programas de capacitación son:

- 1.- Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente de los que proporcionan una compleja y efectiva inducción.
- 2.- Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que desempeña.
- 3.- Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto (Desarrollo Ejecutivo).
- 4.- Materias culturales y de conocimientos universales, como orientación, más madurez y mejores actitudes de la persona.

El contenido de capacitación debe ser integrado de acuerdo a lo que se relaciona con el conocimiento del trabajo que ya tienen las personas, para que el aprendizaje no sea lento y los participantes no lo consideren aburrido y desmotivante. Por otro lado los contenidos de capacitación deben de estar relacionados con lo que día a día los participantes realizan y de esta forma aplicarlo y enriquecer la ejecución de sus actividades.

**¿CUANDO SE DEBE CAPACITAR ?** Actualmente se tiene que formar un plan de Capacitación, y es lo más indicado cuando se presentan problemas en la empresa originados por deficiencias del personal en conocimientos, habilidades intelectuales

y operacionales. Así mismo se debe de evaluar a la empresa de manera general, para conocer si responde a la expectativas tanto de su personal como de sus clientes. Además el proceso de capacitación en las organizaciones, debe ser continuo porque recordemos que el entorno de la organización y por ende de los integrantes de la misma cada día es más dinámico, lo que obliga a los directivos de la misma a estar pendientes de las necesidades que surjan día a día para renovar los conocimientos, habilidades y aptitudes de todo su personal.

**¿COMO SE DEBE CAPACITAR ?** En la actualidad debemos de comprender y aceptar que la educación debe centrarse en el grupo y no en un instructor, la creatividad, la interacción y la oportunidad de cada uno de los participantes, serán la clave del éxito en la función educativa, ya que no existe un método que

se puede decir que es le mejor o el que realmente vaya a cambiar totalmente las actitudes y habilidades de los participantes.

Los resultados que se obtengan estarán en función de establecer claramente los objetivos que se persiguen al implantar el plan de capacitación. Es indispensable que dentro de este plan se consideren variedad en cuanto a los métodos de enseñanza .

### **3.4.2 TECNICAS Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.**

Las técnicas y métodos de capacitación más objetivas son :

1.- Según el grado de educación que se va impartir y los objetivos que se persiguen podemos considerar las siguientes:

**Capacitación y adiestramiento:** Métodos de participación de grupo.

**Administración :** Métodos objetivos, audiovisuales e informativos.

**Formación y desarrollo:** Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes.

2.- Si se requiere de transmitir información, los métodos de enseñanza participativa auxiliados por medio de medios audiovisuales para una labor individual de educación son:

- Instrucción programada.
- Lectura planeada.
- Observación.

Para impartir conocimientos, los métodos de enseñanza que se pueden aplicar son los siguientes:

- **Aprender -haciendo:** Se considera como un método objetivo para que se tenga un aprendizaje rápido y directo, se conoce como un método a base de demostración y se aplica en la capacitación técnica en la industria, y se basa en los tres siguientes pasos:

- 1.- El instructor informa la forma de cómo hacer un trabajo.
- 2.- El instructor hace la demostración práctica de cómo se hace el trabajo.
- 3.- Realización del trabajo por parte del alumno, para aprender -haciendo.

- **Clase Formal:** El instructor presenta información de forma unilateral para una enseñanza rápida, por lo que se puede decir que es un método limitado

- **Conferencia** -: Es una exposición unilateral, pero deja la posibilidad de la participación del grupo por medio de sus preguntas, dudas, comentarios, etc.

- **Discurso:** Por medio de esta técnica existe comunicación y al mismo tiempo se permite la instrucción, el orador lleva el papel activo y su aplicación ya es muy limitada.

- **Proyección de transparencias:** Este método de enseñanza es económico y presenta el material en forma viva, los participantes pueden determinar conclusión de los casos presentados y aportar opiniones.

Para que la información sea transmitida por medio de la participación del grupo y desarrollo de actitudes, se tienen los siguientes métodos:

-**Panel:** Es un grupo de conferencias en donde los participantes por medio de preguntas y comentarios sobre el tema y por medio de la coordinación del instructor.

- **Seminarios:** Es el método que permite el aprendizaje a través de la exposición de principios y objetivos de una investigación y discusión realizada.

- **Foro:** Es un evento abierto al público donde participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

- **Congreso:** Es una junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema

- **Simposio:** Es un método informativo en grupo y directo , para designar algún tipo de conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas.

- **Sensibilización:** Implica el hacer más sensible al hombre ( sensitivo-receptivo ) hacia otro y darle a conocer la forma en que cambia él mismo. Dentro de un laboratorio de relaciones humanas los individuos pueden estudiar o incrementar su comprensión de las fuerzas que influyen en la conducta individual, la del grupo y la de la propia organización..

El método de la sensibilización en las empresas se basa en la teoría de que el líder será más eficaz en la motivación y dirección de los integrantes de su grupo y en su propio trabajo; en el trabajo a través de otros líderes por medio de una mayor sensibilidad en el entrenamiento se conoce como: Laboratorio de Relaciones Humanas, Dinámica de grupos, Laboratorio de Relaciones Humanas, Laboratorio de entrenamiento gerencial.

-**Entrenamiento en el puesto:** Es una de las técnicas más utilizada para la capacitación, y consiste en que la persona aprenda a desempeñar sus funciones y actividades que corresponden a su puesto con la ejecución misma de él. Se le proporciona dirección, guía y supervisión durante el tiempo en que se entrena la

persona. El instructor tiene como papel el de guiar, guiar y asesor a las personas para que puedan llegar a ejecutar en forma eficiente su trabajo.

- **Rotación de puestos:** Aquí las personas tiene la oportunidad de aumentar y mejorar sus conocimientos técnicos y prácticos, con los cuales puede incrementar y enriquecer funciones y actividades que regularmente realiza, todo esto se logra a través del desempeño de otro u otros puestos similares.

### **3.5 EVALUACIÓN Y CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN.**

Una vez que se han señalado los contenidos de la educación que se deban tratar y que se haya seleccionado la forma y método de instrucción que corresponda a dichos contenidos se podrá celebrar de manera efectiva el curso de capacitación dentro de la empresa.

En la mayoría de las empresas los gerentes o líderes no dedican tiempo suficiente para evaluar los efectos que surtieron los programas de capacitación.

La evaluación se define como la forma en que se puede medir la eficacia y los resultados de un programa educacional de capacitación y de instrucción, para obtener información que nos permita mejorar las habilidades y corregir aquellos errores que se presentaron en torno a la capacitación.

La evaluación de cualquier curso de capacitación deberá informar sobre cuatro aspectos básicos:

1.- La reacción del grupo y la del alumno, en cuanto a las actividades, si es elocuente, si ésta es de gusto se presume que el curso fue productivo y motivador, si la reacción es de frustración o negativa, se eduque fácilmente el fracaso del grupo y por lo tanto de la capacitación y de su contenido.

2.- El aprendizaje: Se somete a los participantes a pruebas para poder determinar si aprendieron y lo recuerdan a lo largo del curso y se lo han asimilado para poder aplicar posteriormente en la práctica de sus actividades para mejorarlas.

3.- La Conducta: Se determinará de manera directa con el desarrollo de la personalidad que estuvieron dentro del programa de capacitación, lo cual se verá reflejado en la forma de conducirse de las mismas aunque resulta difícil de dilucidar los cambios que se llevaron en la conducta.

4.- Los resultados: Los resultados posteriores en curso y que van a significar una mejora y un cambio en el puesto de trabajo, es decir; si los clientes ya no tienen quejas del servicio o atención con relación a los empleados capacitados, si los costos se han reducido, si se han motivado a empleados a dedicar a realizar su función con responsabilidad, etc.

Si los objetivos que se han de lograr son de información y de impartición de conocimientos, el aspecto que más importa evaluar será el segundo de los cuatro aspectos anteriores mencionados y además se debe considerar los siguientes puntos:

- ¿El medio que se utilizó fue adecuado?
- ¿Los participantes escucharon y entendieron lo que se impartió?
- ¿Fue suficiente el tiempo para abordar los temas?

La evaluación de los participantes puede realizarse en tres diferentes etapas a conocer:

1.- Antes del curso: no ofrece una descripción del grado de conocimientos y habilidades con que los participantes se encuentran antes de la capacitación, para poder determinar cuáles son sus necesidades de capacitación. Por lo regular se aplica un examen de conocimientos o actitudes en relación con el tema que se impartirá.

2.- Durante el curso: Se aplica un examen a base de preguntas sobre el tema del día para conocer si los participantes van asimilando y comprendiendo y si ha olvidado detalles importantes que se indicaron durante el curso, para lo cual se dará un reforzamiento a manera de recordatorio para que vuelva a recordar.

3.- Al final del curso: Esta evaluación es la que usualmente aplican la mayoría de los instructores, su práctica es sencilla y de resultados positivos, pero se considera que carece de objetividad y veracidad porque el alumno llega a olvidar parte de los conocimientos impartidos durante su capacitación.

### **3.5.1. EL SEGUIMIENTO O CONTINUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.**

Dentro del plan estratégico de la capacitación debe considerarse el seguimiento cualquiera que sea la forma, el líder del cambio deberá de sentar las bases para la motivación del reciente egresado al curso. La planeación estratégica de la capacitación debe contemplar como ya se mencionó el apoyo de la Alta Dirección , porque resulta totalmente decepcionante que todo el esfuerzo que se puede dedicar a capacitar a los integrantes de la organización pero que el resultado sea una desintegración entre la función del entrenamiento y el resto de la empresa por falta de apoyo de ésta.

La integración necesaria del trabajo en equipo de las diversas funciones de la Administración de personal, tales como reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y desarrollo de personal a efecto de medir los resultados de un curso y por el otro lado seguir la trayectoria del personal dentro de la organización, en los aspectos de conocimientos , su creatividad, ánimo y compromiso y otros, se debe establecer un sistema de intercomunicación

posterior al curso. Dicha comunicación debe investigar directamente si ha registrado, a la luz de criterios objetivos, algunos cambios en la personalidad del colaborador presentándose en algunos casos en algunos casos tres diferentes situaciones:

- Si se registran cambio favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- Si no se registraron dichos cambios.
- O bien se registraron cambios desfavorables.

La información que se analice bajo estos criterios permitirá establecer futuros planes de capacitación que permitan a la empresa estar constantemente retroalimentada de los cambios que constantemente se están presentando en su entorno .

### **3.6 ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN.**

En Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva ley de 1970, los legisladores dándose cuenta de la enorme importancia que la capacitación representaba, la institucionalizan, es así que la legislación actual en sus artículos 132 fracción XV y 159 marcan las obligaciones en cuanto a brindar capacitación a los integrantes de las organizaciones.

En el principio del régimen de José López Portillo, se habían manifestado como una necesidad prioritaria, lograr mejores índices de productividad del sector obrero organizado quienes luchaban por lograr mejores niveles de vida de los trabajadores, lo cual hizo necesario que se decidiera plantear la necesidad el establecimiento de un sistema nacional de capacitación y adiestramiento para satisfacer dichos requerimientos.

Por lo que en 1977 durante el período de sesión de la "L" Legislatura del Congreso de la Unión, es incorporado como adición la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Política Mexicana quedando como sigue: "Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."

Se puede considerar que una labor de cumplimiento en las áreas de capacitación, anticipándose a la imposición de programas podrá determinar que las políticas que se persiguen sea la de mantener una libertad de capacitación para todas aquellas empresas que hayan iniciado programas correctamente estructurados.

Al establecer la capacitación y el adiestramiento hacia el interior de las empresas, se tienen como objetivos señalados en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-F:

- “1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de una nueva tecnología en ella.
- 2.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- 3.- Prevenir riesgos de trabajo.
- 4.- Incrementar la productividad.
5. Mejorar las actitudes del trabajador.”

## DESCRIPCIÓN DEL CASO PRACTICO.

Hasta la década de los 60's la industria de Gases Industriales, fue líder en su ramo, contando con el 70% de la participación del mercado mexicano. Sin embargo este liderazgo creó un exceso de confianza, originando el predominio de administraciones deficientes, ausencia de controles, gastos excesivos, una estructura piramidal enorme, la existencia de una organización sindical demasiado paternalista y proteccionista, que impedía la optimización del trabajo del factor humano ocasionando con esto, que a medida que el tiempo transcurría la organización fuera perdiendo la participación del mercado, para la década de los 80's sus principales competidores lograron desplazarla de un gran parte del mismo.

En la actualidad la organización ha invertido en la creación de la planta de producción de gases, más grande y moderna de Latinoamérica, siendo ésta una de la mejores de su ramo a nivel mundial, lo que la coloca en ventaja con sus competidores dentro del mercado nacional ya que éstos, no cuentan con la capacidad de producción y su infraestructura es obsoleta en algunos casos.

El problema más importante que afecta a la organización hoy en día, es la pérdida de credibilidad e imagen frente a sus clientes, debido al descuido del que han sido objeto. propiciado en gran parte, por la falta de atención por parte de los integrantes de la organización que participan dentro de los procesos internos tanto productivos como administrativos, ya que la cultura de la organización estaba falta de valores y compromisos compartidos de manera tal que se

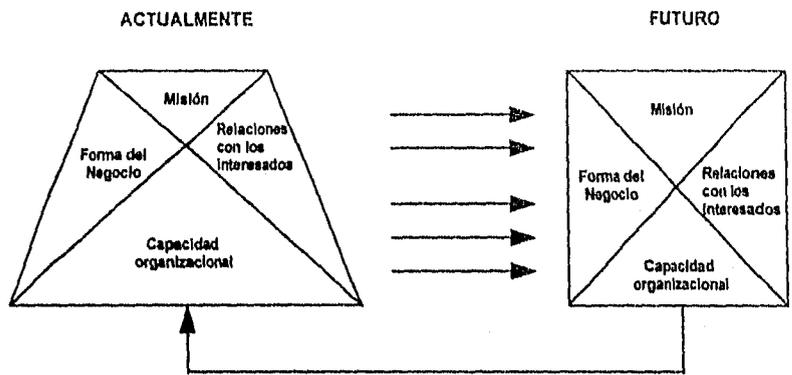
cumplieran los objetivos de la propia organización y por ende del factor humano el cual tenía poca disposición de trabajar de manera eficiente y con calidad, ya que carecía de una actitud de servicio hacia el cliente ( tanto interno como externo).

Sin embargo la Alta Dirección ha empezado a preocuparse, por lo que ha decidido iniciar un cambio en la forma de trabajar a nivel organizacional, apoyada en el interés que ha mostrado, ya que su visión, es volver a reposicionarse dentro del mercado, todo esto a través de iniciar agresivos programas de capacitación que permitan el desarrollo del factor humano que participa en ella..

**Primeras acciones emprendidas por la organización para iniciar su rumbo hacia su visión.**

La Alta Dirección celebró varias reuniones con los directores de cada área de la organización como son:

- DIRECCIÓN DE FINANZAS
- DIRECCIÓN DE TÉCNICA
- DIRECCIÓN DE MERCADO
- DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



En las reuniones se dio a conocer las necesidades para el año 2000 de casa Matriz ubicada en el extranjero, y que se refiere a un proceso de crear un horizonte cronológico de los propósitos de la organización que se desea tener para el inicio del nuevo milenio en la cual se incluyeron los siguientes aspectos de importancia:

- Su misión y las palabras claves para describir las etapas que se han de cubrir durante el desarrollo de la misma.
- La forma del negocio, los productos y mercados en que esperan estar.
- Sus relaciones y qué forma les gustaría que tomaran por ejemplo: con sus competidores, sus propietarios y sus empleados.

En una segunda reunión decide la Alta Dirección que los miembros de cada dirección en base a lo que acordaron de su visión en su primera platica, deberían

de proporcionar cuál era su capacidad real para poder cumplir o no su eran sus deficiencias, por lo que determinaron un marco de referencia que les permitiera identificar su misión de cada área y determinar sus vacíos, además de realizar un estudio con respecto a su entorno directo: proveedores, competidores y con los propios integrantes de la organización, su capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes internos y externos, etc.

La Dirección de Recursos solicita al Departamento de Capacitación que elabore una propuesta para establecer un programa de Capacitación que permitiera alcanzar el objetivo de la organización.

El Departamento de Capacitación elabora una propuesta para mejorar el servicio a los clientes tanto interno como externos de la siguiente forma:

1.- Propone a los directores de las áreas antes mencionadas formar equipos de detección de necesidades de capacitación a los que se llaman actualmente equipos de mejoras de procesos los cuales se dividieron de la siguiente forma:

- Procesos de Mercado.
- Procesos de Distribución.
- Procesos de Área Técnica.
- Procesos internos.

Dentro de los procesos internos, se estableció la urgencia de Capacitar a cada uno de los integrantes de la organización, por lo que se procedió a formar equipos de trabajo dentro de los cuatro equipos de procesos para detectar las necesidades mediante una tormenta de ideas, las cuales arrojaron como resultado que la mayoría de los participantes y que eran los dueños de los procesos en donde se encontraban la mayor problemática desconocían :

- La descripción de sus actividades más importantes y prioritarias dentro de su proceso de trabajo.

- Se detectó una gran burocracia de trámites, para cubrir requisitos que les permitiera satisfacer las necesidades más elementales de sus clientes externos como internos de la propia organización.

- Falta de orientación del servicio al cliente.

- Las personas sólo cumplen con su trabajo por cumplir ya que la mayoría de ellas se encuentran poco motivadas por lo que hacen , como lo hacen y lo que reciben a cambio.

- Las personas no aprovechan al máximo la nueva tecnología que se le proporciona por falta de conocimiento de la misma.

- Existe un rechazo hacia los equipos de mejoras, porque el sentimiento de los integrantes lo ven como algo que no iba a conducir a obtener beneficios y por el otro lado su respuesta fue de rechazo por miedo a ser despedidos si los procesos tanto productivos como administrativos simplificaban actividades.

**ESTABLECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN A TODOS LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA, ASÍ COMO EL COMPROMISO DE APOYAR LOS ESFUERZOS A REALIZAR.**

Como resultado de los problemas que se dieron a conocer por medio de los equipos de trabajo, los directores de área determinaron que la visión a cumplir es un reto, de modo que se han decidido a fomentar los siguientes compromisos:

- Trabajar de forma franca y con confianza mutua, es decir: de la organización hacia el personal y del personal hacia la organización.
- Redistribuir el tiempo y esfuerzos realizados de forma individual como de grupo para permitir que la forma de trabajar se convierta de una manera cotidiana hacia una manera de ver hacia el futuro, es decir, que por propia convicción las mejoras se vayan presentando desde hoy pero trabajando cada día con excelencia.
- Determinar los programas de Capacitación necesarios para llevar a cabo un cambio de actitud y de servicio al cliente que permita cumplir con el objetivo de la empresa y que es del reposicionarse de nuevo de su mercado, además de trabajar con excelencia para vivir con excelencia.

Una segunda acción de la Dirección de Recursos Humanos, fue la solicitar a la Alta Dirección el de reunir a todos y cada uno de los integrantes de la empresa, tanto de la Oficina local como de las oficinas foráneas con la idea de comunicar la visión, con la participación de los líderes de los equipos de trabajo .

Dicha reunión se llevó a cabo a manera de Congreso Nacional, lo que representó un importante y considerable punto a favor de la empresa porque demostró la gran importancia que la Alta Dirección le concedía a la visión y sus consecuencias tanto para la organización como para todos los que conforman y trabajan en la organización, ya que fue ésta directamente quien comunicó la visión sin delegarla en un segundo directivo de importancia lo cual el personal consideró como importante para poder iniciar un cambio, aunque siempre va existir el rechazo al mismo.

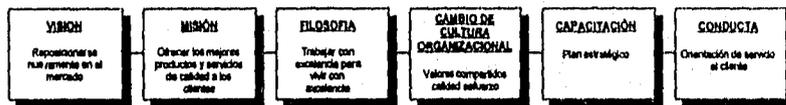
### **AVANZANDO PARA CUMPLIR LA VISIÓN.**

Los primeros pasos en la actualidad ya se están dando en la industria de gases de la que se está mencionando, la Alta Dirección no sólo quiere que este proyecto del futuro sea sólo un proyecto de los denominados "especial" y que se quede en el olvido por lo que ha considerado que se hace necesario:

- Reorganizar procedimientos organizacionales para reducir al máximo la burocracia.
- Fijar de manera clara y oportuna a través de una capacitación continua mejores resultados en todas las áreas de la organización como en los procesos que se llevan a cabo, porque recordemos que se menciona que para evaluar la capacitación es a través de los resultados pero también en base a la mejora de operar de los procesos.

Como sugerencia para llevar a cabo con éxito la visión de la organización objeto del presente trabajo de seminario se propone lo siguiente:

En conjunto con las necesidades de capacitación que se detectaron, se debe llevar a cabo un cambio de la cultura de la organización por medio de un plan estratégico que permita en conjunto con el plan de capacitación organizacional conocer las fuerzas y debilidades que como organización y parte integrante de la misma se tiene de manera conjunta como se muestra a continuación:



Para lograr las condiciones se debe reforzar de manera importante el compromiso de la Alta Dirección en dar el apoyo necesario para poder cumplir los objetivos, así como el permitir crear condiciones que motiven al personal a trabajar y tomar como parte de ellos los compromisos para que éstos sean entendidos como propios y además difundir los valores reales de la organización y de esta manera hacerlos sentir como propios el reto del cambio y no el rechazo del mismo.

Las condiciones que se deben de crear o reforzar para poder iniciar un cambio en la cultura organizacional, que en lo personal considero son fundamentales para poco a poco conscientizar a las personas son las siguientes:

#### **CONDICIONES A CREAR PARA LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL:**

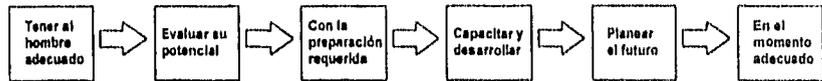
- Trato justo, con respeto.
- Oportunidad de trabajo ( desarrollo).
- Retribución justa al desempeño y desarrollo.
- Adecuada evaluación.
- Una constante capacitación.
- Cumplir con las previsiones sociales establecidas
- etc.

Lo que puede resultar como consecuencia de que el personal se encuentre motivado y apoyado , por lo que su conducta será la de cumplir de la mejor forma sus tareas, con disposición de atender a sus clientes y satisfacer sus necesidades de éstos en el tiempo y condición solicitada..

#### **UNA ADECUADA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Por otra parte se hace necesario que el Departamento de Recursos Humanos funcione desde un punto de vista estratégico, lo que pretendo sugerir que se hace necesario que se realice una planeación adecuada de sus recursos

humanos, para poder detectar y preparar al personal que se requiera para cubrir los puestos que la organización solicite en el futuro:



Se debe de apoyar en su inventario de recursos humanos para determinar con qué potencial cuenta la organización y de este modo diseñar planes de carrera para el personal ejecutivo y especialista, que los lleve por una ruta ascendente, lógica y estructurada durante su permanencia en la organización y con esto lograr su participación en la consecución de los objetivos de la misma.

También se hace necesario que los planes de capacitación sean constantes para que el dinamismo de nuestro entorno no nos llegue a sumir en una incompetencia con respecto a nuestra competencia, por lo que se debe prever, influir y controlar la naturaleza de los cambios del entorno y planear estratégicamente lo cual nos permitirá interactuar en el desarrollo del negocio, sus objetivos y por lo tanto con el éxito del mismo.

## COMENTARIOS.

La Capacitación hoy en día debe de considerarse como una parte importante dentro de los planes estratégicos de crecimiento de las organizaciones, ya que a partir de ella se puede determinar las necesidades de aprendizaje de los integrantes de la organización para ayudar a mejorar y modificar sus actitudes y poder hacer frente a la continuas pautas de cambio que el entorno va marcando como una imperiosa necesidad de cambiar casi al mismo tiempo.

Se debe hacer la consideración que los avances tecnológicos son tan rápidos que los directivos de hoy y de mañana están aceptando la importancia de la Capacitación como una inversión que permita cerrar las brechas que se generaran cuando el rezago en la capacidad de las personas se hace evidente, llegando a generar problemas de adaptación a nuevos sistemas de trabajo, insuficiencia de capacidad de la fuerza de trabajo, conflictos personales e intergrupales.

Muchas personas se sienten desorientadas cuando no se adaptan a los cambios tan dinámicos lo cual llega a provocar una angustia y desmotivación total que ya sólo tienen la necesidad de conservar su fuente de trabajo, pero viviendo con el temor que los cambios los pueden desplazar. Es aquí en donde la organización debe de considerar su inventario de recursos humanos para conocer y aprovechar el potencial de sus recursos humanos, así como ser capaz de planear sus necesidades de desarrollo de los mismos.

La Capacitación nos permite realizar un trabajo eficiente y multifuncional de gran valor, lo cual se refleja en el producto o servicio final que como organización brindemos a nuestros clientes.

Es importante que nos esforcemos y tratar que nuestro factor humano como la infraestructura de la organización sean lo más adecuados y poder trabajar de forma coordinada a fin de afrontar, con esto los retos que imponen los tiempos actuales y futuros.

Ahora bien, es importante considerar la importancia que implica un cambio en la cultura de la organización que permita a todos los integrantes de la misma ,el cambio de sus actitudes, pero al mismo tiempo con valores organizacionales y personales compartidos contando con el apoyo total de la Alta Dirección para que de esta forma se trabaje con excelencia.

El hombre tiene el derecho y la necesidad de encontrar un clima en donde pueda trabajar en donde pueda seguir creciendo y actualizando las propias posibilidades en relaciones humanas sanas y competitivas de desarrollo y crecimiento.

## NOTAS BIBLIOGRÁFICAS.

- 1) **DIAZ GUERRERO**  
La Psicología del Mexicano.  
Editorial Trillas  
México 1988  
Pág. 74
  
- 2) **ALFONSO SILICEO A.**  
Capacitación y Desarrollo de Personal.  
Editorial Limusa  
México 1992  
Pág. 20
  
- 3) **ROBERT L. CRAIG**  
**LESTER BITTEL**  
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.  
Editorial Diana Técnico  
México 1989  
Pág. 33

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Administración de Recursos Humanos  
Autor: Adalberto Chiavenato  
Editorial McGraw Hill  
1980
  
- 2) El Comportamiento Humano en la Organización.  
Autores: Edgar F. Huse  
James L. Bouditch  
Editorial Fondo Educativo Interamericano  
1980
  
- 3) Administración de Personal  
Autor: Gary Dessler  
Editorial Prentice Hall  
1988
  
- 4) Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos  
Autor: Guveng G. Alpander  
Editorial Grupo Editorial Norma  
1991
  
- 5) ¿Qué es el Control de Calidad Total ?  
La Modalidad Japonesa  
Autor: Kaoru Ishikawa  
Editorial Grupo Editorial Norma.  
1994

6) Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total.

Autores: Richard Beckhard

Wendy Pritchard

Editorial Grupo Editorial Norma

1994

7) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal

Autor: Robert L. Craig

Lester R. Bittel

Editorial Diana Técnico

1989

8) Psicología del Mexicano

Autor: R. Díaz Guerrero

Editorial Trillas

1991

9) Principios de Administración

Autores: Terry y Franklin

Cía. Editorial Continental S.A.de C.V.

1986

10) Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos

Autor: Wendy L. French

Editorial Limusa

1986

11) Revista ALTO NIVEL

JUNIO

JULIO

SEPTIEMBRE

OCTUBRE

1993