



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A
INSTRUCTORES INTERNOS "GEO EVOLUCIÓN"

TRABAJO FINAL DE DIPLOMADO QUE PARA OBTENER EL TITULO
DE LICENCIADA DE PSICOLOGÍA

PRESENTA

CLAUDIA MELCHOR CANELA

JURADO DE EXÁMEN

TUTOR: MTRO. SERGIO A. BASTAR GUZMAN

LIC. ALFONSO CORREA REYES

LIC. MARGARITA VILLASEÑOR PONCE

MTRA. JULIETA BECERRA CASTELLANOS

LIC. SALVADOR SALINAS JARQUÍN

MÉXICO, D.F.

OCTUBRE, 2008

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ZARAGOZA
SECRETARIA
TÉCNICA
PSICOLOGIA



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Gracias a mis padres Ma. de Jesús y Emilio

Por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme sobre el camino de la educación. Creo ahora entender porque me obligaban a las clases de inglés, a la máquina de escribir, a terminar mi tarea antes de salir a jugar, y muchas cosas más que no terminaría de mencionar

Gracias a mi hermana Maritza

Por el apoyo y la confianza. Además de ser una buena amiga eres la mejor compañía para compartir el mismo techo

Gracias a Dios

Por llenar mi vida de dicha y bendiciones

ÍNDICE

RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN.....	2
I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y SOCIAL.....	3
1.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	3
1.2 CAMBIO.....	5
EL CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	6
CÓMO ENFRENTAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.....	7
LA TRANSICIÓN.....	8
LOS COSTOS DE UNA INADECUADA FACILITACIÓN DEL CAMBIO	8
1.3 CAPACITACIÓN.....	10
LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	11
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	12
PROCESO LÓGICO DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN	15
MODELO SISTÉMICO DE ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN.....	15
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	16
EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN	17
II. DESARROLLO DEL TEMA.....	19
2.1 ILUSTRACIÓN, IMPLEMENTACIÓN DE UN ERP (PLANEACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES) EN CASAS GEO.....	19
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.3 OBJETIVOS.....	25
2.4 DISEÑO DE INTERVENCIÓN.....	25
III. ANÁLISIS	35
IV. CONCLUSIONES	36
REFERENCIAS.....	38

RESUMEN

La actividad de la capacitación como desarrollo integral del personal y con ello el de la empresa, para la implementación de un ERP (Enterprise Resource Planning/Planeación de Recursos Empresariales) o cualquier cambio planeado, se torna indispensable para que los mismos sean exitosos y perdurables, basados en el compromiso, el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo. El objetivo del presente trabajo fue eliminar las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los instructores para la capacitación a usuarios finales del nuevo software y así desarrollarlos como facilitadores del cambio. A través de la elaboración de un Programa de Capacitación a Instructores Internos y la impartición del Programa mismo. Lamentablemente la capacitación no pudo ser llevada a cabo por lo cual este trabajo se queda sólo al nivel del Diseño de la Intervención.

INTRODUCCIÓN

En una empresa siempre existen cuatro recursos: material, financiero, humano y tecnológico. Y cuando se investiga seriamente cualquier problema dentro de la misma, siempre se encontrarán personas.

La importancia de la psicología organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

Las personas creamos empresas, nos incorporamos a trabajar en ellas y utilizamos los productos y servicios de las mismas con el propósito, a veces inconsciente, de ser saludables, productivos y felices. Cuando en una organización no encontramos estas posibilidades, los conocimientos psicológicos sobre las organizaciones nos pueden permitir cambiar esas circunstancias. El cambio es nuestro aliado.

A lo largo de este trabajo se muestra la importancia del proceso de la capacitación, a través de la ilustración de una empresa en proceso de implementación de un ERP, específicamente en el personal que fungirá como instructor.

Afirmando que no sólo capacitar al personal y verificar que la misma haya sido efectiva, sea la solución para todos los problemas de una empresa. Así que a la capacitación dentro de este trabajo se considera como una herramienta más, de gran poder, que genera una diferencia competitiva.

Así podemos observar que la Capacitación es una herramienta para el Desarrollo Organizacional.

El producto final del presente es un Programa de Capacitación para Instructores, basado en las necesidades reales de la organización, con el objetivo de cambiar los conocimientos, habilidades y actitudes de los instructores.

I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y SOCIAL

1.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional (DO) se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

En este sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Es así como el DO busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...) en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones, y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el DO se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa (Zepeda, 1999).

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la empresa. La importancia que se le da al DO deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

French y Bell (1995, p. 35), definen a DO como “un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.”

Un proceso es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados, que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general. Cada organización tiene problemas y oportunidades únicos, lo que significa que cada programa de DO es único en sí.

Los principales acontecimientos en el proceso son: percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según sea necesario, y repetir la secuencia. Por consiguiente, el DO es un proceso repetitivo de diagnosticar, emprender una acción, diagnosticar y emprender una acción.

Específicamente se han encontrado que la cultura, los procesos y las estructuras de la organización son puntos de ventaja decisivos para intervenir en el sistema con el fin de causar mejoras significativas.

La cultura se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan. Toda organización tiene una cultura. Esa cultura se debe alterar si se quiere que ocurra un cambio permanente. Warner Burke (citado en French y Bell, 1995), considera al cambio de la cultura como el sello de DO.

El proceso es cómo se hacen las cosas en las organizaciones, los métodos para llegar a los resultados. Los más importantes son: la comunicación, la resolución de conflictos, la distribución de recompensas, las prácticas de recursos humanos, la administración estratégica, la forma en la cual se ejerce la autoridad, y la autorrenovación del aprendizaje continuo. La tarea es aquello en lo que trabaja el grupo, el proceso es cómo trabaja el grupo en la tarea.

La estructura de la organización se refiere al diseño general de la misma, es decir al “diagrama de cableado” de la forma en la cual se unen las partes para producir el todo. También se refiere a la forma en la cual están diseñadas las tareas de trabajo individuales y la forma en que esas tareas se unen y agrupan.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente. El sistema es el objetivo para el cambio.

Para resumir, mencionaré las principales características que distinguen al DO según French y Bell (1995):

1. El DO se enfoca en la cultura y los procesos
2. Específicamente el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.
4. El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
5. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
6. El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
7. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y compendices con el sistema cliente.
8. Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos. El DO considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
9. El DO se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
10. El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Trata de crear soluciones en las que todos ganan, es una práctica común en los programas de DO.

Una meta de rango superior de los programas de DO es perfeccionar el sistema, asegurándose que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes. Hoy en día, muchos de los problemas de las organizaciones provienen de los rápidos cambios en las exigencias del ambiente, de las amenazas y de las oportunidades.

1.2 CAMBIO

“Cambio” significa que el estado de las cosas es diferente a antiguo estado de las cosas. El DO ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad y no amenaza. Casi todas las demandas de un cambio provienen del exterior de la organización (de las dependencias gubernamentales, los competidores, las nuevas tecnologías, los clientes, las fuerzas del mercado y la sociedad en general). En ocasiones, las demandas para el cambio provienen del interior de la organización, un nuevo ejecutivo, productos o servicios obsoletos, una nueva dirección estratégica, una rentabilidad en disminución, o una fuerza laboral crecientemente diversa. Según Furnham (2006), es útil distinguir entre cambios planeados, intencionales y orientados a los objetivos y aquellos que ocurren inevitablemente. Es posible que los cambios se susciten en diferentes niveles y se apliquen a la estructura, la tecnología, los productos y los comportamientos individuales. Es necesario comprender el cambio y el cambio planificado para comprender el DO.

Zepeda (1999, p.25), menciona “Cambiar es abrir oportunidades. Evidentemente, no todo cambio conduce a una situación mejor, pero la única forma de lograr que se mejore cualquier objeto, organización o, incluso, persona es mediante cambios”

Cambiar no necesariamente exige conciencia de deseo de transformar algo. La simple rebeldía, la explosión de carácter y la intolerancia a la frustración pueden ser motores del cambio, pero difícilmente lo son de mejora. Para conseguir la mejora en algo es necesaria la conciencia de lo que se quiere y del cómo lograrlo, así como de las consecuencias que provocará tal transformación.

Generar cambio suele requerir una fuerte base científica y técnica. Se requiere de herramientas adecuadas para diagnosticar con precisión los momentos y los fenómenos que conviene modificar, además de tecnología y conocimiento de las mejores formas de diseñar, conducir y evaluar las transformaciones.

En su concepción más simple, el proceso de cambio implica tres fases: 1) el estado que actualmente guardan las situaciones, 2) es estado de transición y 3) el nuevo estado hacia el que cambiaron dichas situaciones.

El cambio también es uno de los hábitos de la gente eficaz, cuando se aplica a la persona misma, en palabras de Covey (1989, citado en Zepeda, 1999), es la capacidad que tiene la persona de renovarse a sí misma para lograr obtener de ella siempre los mejores recursos que le permitan mejorar su eficacia.

Para Senge (1990, citado en Zepeda, 1999), una organización se convierte en una maestra del cambio, capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades y demandas de su entorno, solamente si logra convertirse en una organización de aprendizaje. A su vez, esto se consigue mediante el desarrollo de cinco habilidades o disciplinas, que son verdaderos componentes tecnológicos.

- *Pensamiento sistémico*. Es concebir a la organización como un sistema, repleto de hilos invisibles que conectan entre sí los cientos de acciones que ocurren en ella, de tal suerte que cada elemento del sistema impacta necesariamente en los demás elementos, aunque a veces tarde años en provocar sus efectos.

- *Dominio personal.* La capacidad de lograr habilidad, más que una posición que permita subyugar a otros.
- *Trabajar con modelos mentales.* Estos son las generalizaciones, los conceptos, los supuestos y las creencias que hemos enraizado en nuestra mente, dándoles una estructura más o menos coherente, y que nos permite explicarnos y actuar sobre la realidad.
- *Construir una visión compartida.* Mediante la plena conciencia de que los cambios profundos y duraderos que los grandes líderes son capaces de generar una imagen clara del futuro que desean crear.
- *Trabajo en equipo.* Esta disciplina comienza con el diálogo, es decir, con la capacidad de los miembros del equipo de suspender sus supuestos y entrar en un verdadero pensar juntos.

EL CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio.

Cambio que la mayoría de las veces no está ni completa, ni eficientemente planificado, y en mucho menos facilitado. Furnham (2006), menciona las cuatro presiones más comunes para el cambio dentro de las organizaciones.

1. *Globalización.* Hay un mercado global para los productos pero, para competir de manera efectiva en él, muchas organizaciones tienen que cambiar su cultura, estructura y operaciones.
2. *Tecnología cambiante.* La rápida expansión de la tecnología de los sistemas de información, la manufactura integrada por computadora, la tecnología de realidad virtual y los robots, la rapidez, el poder y el costo de distintas operaciones han cambiado sustancialmente.
3. *Rápida obsolescencia de los productos.* El reducido ciclo de vida de los productos ocurre debido a las innovaciones y, por ende, se traduce en la necesidad de reducir los tiempos establecidos de producción. En consecuencia, las organizaciones tienen que adaptarse rápida y constantemente a la nueva información y permitir las transiciones a las nuevas formas de operación.
4. *Naturaleza cambiante de la mano de obra.* Dependiendo de la naturaleza demográfica del país, existen muchos cambios significativos y evidentes.

Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente (Margulies y Wallace, 1989).

Muchos aun creen que el involucramiento y el alineamiento al nuevo estado de las cosas se logra entregando un documento reseñando Misión, Visión y Valores de la empresa o unidad de negocios en cuestión, una actividad que dura 2 días de reflexión o capacitación regresando nuevamente cada quien a lo suyo comentando que lo peor ha pasado.

En realidad, a facilitar se aprende dialogando, caminando la planta, los pisos, escuchando, participando, capatilizando los errores y, sobre todo, sabiendo “leer” los mensajes subyacentes de las personas involucradas y obrar en referencia, y no en consecuencia (Margulies y Wallace, 1989).

Para empezar a comprender el proceso de facilitación del cambio, y lograr que el mismo genere valor, sin dejar de reconocer las pérdidas que todo cambio supone, habrá que reconocer la existencia de al menos tres elementos:

1. Una situación actual, la que por algún motivo necesitamos abandonar
2. Una situación deseada, a la que queremos, o nos dicen que tenemos que arribar
3. Un momento difuso, crítico, difícil de mesurar y más aún de facilitar: la transición.

CÓMO ENFRENTAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia a los cambios surge del temor a ser desplazados, a resultar perjudicado de alguna manera, a se humillado, a perder ventajas, prestigio o poder. Las acciones que nos ayudan a enfrentar la resistencia al cambio pueden considerarse en dos grandes grupos según Zepeda (1999):

Acciones preventivas: Consiste en involucrar a todos aquellos que puedan contribuir con ideas y conocimientos, a cuantos sin duda resultarán afectados en caso de que los cambios se lleven a cabo, en mantenerlos informados de todo el proceso de diseño e implantación, en escuchar atentamente sus preocupaciones, temores y sugerencias, en invitarlos a participar con voz y voto y posibilidad de veto en la toma de decisiones concerniente a los cambios.

Acciones de atención a la resistencia: En ellas es necesario escuchar las objeciones, sugerencias, planes alternativos, queja, etc., solicitar propuestas sobre la forma en que se pueden llevar a cabo los cambios, sin provocar las consecuencias ante las cuales se expresan los temores, atender con honestidad a los afectados por los cambios, evitando la desinformación, la ambigüedad, las verdades a media y los engaños y garantizar en lo posible, los actuales niveles de poder, interacción, prestigio y otros.

Las personas tienden acceder más al cambio cuando:

- Se entiende
- No amenaza la seguridad
- Los afectados han contribuido a crearlo
- Sigue a otros cambios de éxito
- Reduce auténticamente las cargas de trabajo
- Los resultados son razonablemente seguros
- La implantación ha sido mutuamente planeada
- El apoyo de la alta dirección es muy evidente

Las personas y los grupos, al igual que las organizaciones en general, necesitan experimentar diferentes cosas durante el proceso de cambio. Es indispensable poner en tela de juicio, rechazar, y descongelar las viejas creencias y comportamientos y establecer las nuevas pautas (Furnham, 2006).

LA TRANSICIÓN

Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación.

El cambio no sucede sin este proceso. Es ese momento intermedio entre la situación actual y la deseada durante el cual, por un lado escuchamos los beneficios que nos generará trabajar de acuerdo a la situación deseada. Pero por otro lado, no nos queda otra alternativa que seguir operando a la “vieja usanza” porque aún no contamos con los medios, los procesos, las personas, las estrategias, la información o la tecnología necesaria para operar de acuerdo a la nueva situación (Margulies y Wallace, 1989).

Es en esta etapa donde los actores involucrados no ven totalmente claro el norte de la situación y emergen las dificultades, las dudas, los costos del cambio, las desventajas del mismo y los prejuicios personales que esta nueva situación les podría traer aparejados a cada uno: pérdida de poder, de status, duplicidad o sobrecarga de tareas, posibles nuevos jefes, auto cuestionamientos acerca de su capacidad, e interrogantes acerca de su futuro inmediato, de la más diversa y en muchos casos justificada índole.

Lo que caracteriza a este momento es la incertidumbre, y la misma tiene un impacto directo en el desempeño y la motivación de las personas afectadas y genera, como consecuencia primaria reacciones de la más variada magnitud, que si no son escuchadas y acompañadas, pueden dificultar de manera extrema el camino hacia el objetivo deseado.

Como queda de manifiesto, es el momento en que el cambio tiene más posibilidades de fracaso, aunque el mismo logre implementarse. Considerando que Cambio implementado no es cambio internalizado (Zepeda, 1999).

LOS COSTOS DE UNA INADECUADA FACILITACIÓN DEL CAMBIO

Es difícil medir los costos de un ineficiente manejo de la transición, además las organizaciones no registran en sus balances este tipo de pérdidas, por lo que los riesgos que se corren por un mal manejo de la transición son muy altos y permanecen por mucho tiempo en la memoria colectiva de la organización:

- × Resultados finales peores que los existentes antes del cambio.
- × Esfuerzos duplicados y costos elevados
- × Fijación de objetivos más complejos pero con menor cantidad de personas para alcanzarlos.
- × Retorno a las viejas prácticas luego de haber intentado algo nuevo, lo que implica pérdidas de credibilidad y confianza hacia la organización a la hora de encarar futuros procesos de cambio.
- × Efectos desfavorables en el clima de la organización.
- × Pérdida de legitimidad en la cadena de liderazgo, desvinculaciones “poco claras”, privilegios, promociones “de apuro”, etc.

Para que un cambio sea efectivo no basta con tener buenas ideas y contar con tecnología adecuada, a pesar de que sobre estos componentes las empresas invierten un 87 por ciento de sus recursos para implementar un cambio (Margulies y Wallace, 1989).

1.3 CAPACITACIÓN

Pocas personas comienzan un trabajo estando plenamente capacitadas. Además, con los cambios en la tecnología, las promociones a niveles superiores, la rotación y el enriquecimiento en el puesto, casi todo el mundo necesita adquirir nuevas posibilidades, llenarse de más información y entender diferentes procesos. Por tanto, todas las organizaciones deben enseñar y capacitar a sus empleados para aumentar su nivel de desempeño. Esto se logra proporcionando conocimientos e información nuevos y relevantes, mediante la enseñanza de nuevas habilidades o el cambio de actitudes, valores y motivos.

El propósito de la capacitación consiste en aumentar las destrezas y el conocimiento. Es necesaria cuando en una compañía se introducen nuevos sistemas, equipo o conceptos. Diferencia la forma en que trabaja la gente, pero debe dar lugar a la estandarización de los enfoques. La capacitación adecuada suele y debe centrarse en la alineación de la mano de obra con las estrategias empresariales. También asegura que los niveles de destreza de los trabajadores se equiparen con niveles nacionales o industriales. La capacitación adecuada puede ser un poderoso estímulo individual y un catalizador para el *cambio*. Finalmente puede ser el ámbito para establecer una relación entre el individuo y los valores empresariales (Furnham, 2006).

Es pertinente aclarar para evitar problemas semánticos, los siguientes términos relacionados con la capacitación, según Siliceo (1993):

El *adiestramiento* se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderante físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La *capacitación* tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El *desarrollo* tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

La capacitación se define como “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 1993, p.20).

El adiestramiento motiva a los empleados para trabajar más. Los que entienden su oficio tienen un espíritu mejor de trabajo, y el simple hecho de que la administración confíe lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados de la empresa. Esto es especialmente importante en las compañías dinámicas, donde la tecnología está cambiando. Se opone resistencia a cambios como la automatización cuando los trabajadores temen que no van a ser capaces de desempeñar los nuevos empleos (Strauss y Sayles, 1981).

Por tal motivo la importancia de la capacitación constituye una fuente de bienestar para el personal y para la organización.

Beneficiando a las organizaciones en:

- ✓ Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- ✓ Crea mejor imagen
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados
- ✓ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes

Beneficiando al personal en:

- ✓ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- ✓ Permite el logro de metas individuales
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, definitivamente desconsolador.

Siliceo (1993) menciona que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo que es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste sea más significativo para el trabajador.

Según Siliceo existen dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación, a saber:

1. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentar en las mejores condiciones a su tarea diaria.
2. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Cabe mencionar que cualquier intento de educar o capacitar al personal de una empresa, por muy exitosa que sea desde un plano técnico, será un fracaso si se carece de una profunda filosofía de la educación y no se entiende su necesidad y trascendencia.

Por tanto, el instructor debe ser un líder, es decir, una persona que sea guía de un grupo, que sepa crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, un líder que sepa señalar el camino que ha de seguirse.

Chávez (2004), menciona que el ser líder es una de las profesiones que demandan mayor atención, pero a la vez una de las más gratificantes al percibir los cambios generados, al estar frente a un grupo, no sólo transmite conocimientos, sino que forma, promueve virtudes, establece hábitos, en pocas palabras posibilita al ser humano su aptitud y actitud para enfrentar la realidad, teniendo la oportunidad de mejorar su calidad de vida y su percepción de la felicidad.

En la actualidad el líder debe de poseer:

- Conocimiento y manejo del tema que transmite
- Conocimientos pedagógicos
- Disposición al cambio
- Una visión clara de su misión como transformador
- Inquietud por transmitir el seguir aprendiendo
- Enseñar el aprender a aprender
- Elevada autoestima y convencimiento de su decisión de enseñar
- Un deseo de actualización constante

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

¿Cuál es la diferencia entre enseñanza (educación) y capacitación? Según Furnham (2006), se puede comparar la educación de los estudiantes contra la capacitación de los gerentes. Las diferencias radican en el espíritu y en el objetivo fundamental de las dos actividades. En los cursos académicos, a los estudiantes se les enseñan teorías, primero principios y conceptos abstractos. A sus profesores les interesa que tengan las bases y la teoría de lo aprendido. La enseñanza por lo general es abstracta, sin ningún propósito evidente, salvo el de profundizar los procesos, procedimientos y principios de aprendizaje.

Sin embargo, la capacitación administrativa en algún tema específico casi siempre es práctica y concreta. El interés por el dinero exige la rápida adquisición de habilidades. Los detalles acerca de los antecedentes, los orígenes históricos y los modelos teóricos se destacan rápidamente a favor de la interpretación pragmática y de la aplicación práctica de las habilidades. La eficiencia de la capacitación se define como la rapidez y el costo con el que los empleados adquieren habilidades relevantes, no el grado en el que entienden conceptos teóricos.

Para Arias (1982, p.319), "la educación es una adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean". Dentro de los aspectos humanísticos el incluye a la cultura, como todo aquello que el hombre ha creado o descubierto, comprende, por tanto, los conocimientos y la tecnología así como el gusto artístico, el sentido humanístico, las costumbres y los hábitos. Puede decirse entonces que educarse es hacerse más humano. La educación es un término

genérico que indica, como se señala, la adquisición de los bienes culturales. En las organizaciones con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas, para lo cual se utilizan otros términos como adiestramiento o capacitación.

Como se ha venido mencionando, las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso, sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de capacitación.

Mendoza (1996, p.33), define por necesidades de capacitación a “la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajo, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes”

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

1. Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
2. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensiones a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en programación de ningún curso. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser, por un lado satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos, habilidades y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación. El deseo de la empresa es que en cada caso se imparta la capacitación en la medida y dosis necesaria (Siliceo, 1993).

Las necesidades de entrenamiento se pueden definir como aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.

Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.

También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Solo es justificada y saludable una actividad educativa cuando responde a una necesidad real.

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica y/o rígida, por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y

compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal.

En este contexto, resulta más comprensivo realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación, ya que:

1. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
2. Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
3. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una actividad inútil.
4. Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos de la organización.
5. Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc. (Mendoza, 1996).

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Lo que es más, una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores, aun cuando tengan serias necesidades. Tal es el caso en que, en la determinación de necesidades, se observa la siguiente combinación de variables, no sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa), no sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado). Ante tales hechos, lo más recomendable será tomar alguna otra medida en vez de capacitar, habida cuenta de que los resultados por obtener serán infructuosos.

La única manera de discernir lo anterior y de obtener información para elaborar cursos a la medida, consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de capacitación.

Diagnóstico de la empresa

En una labor de conjunto propia del equipo de trabajo, los diferentes responsables de la función de personal, en colaboración con los jefes de línea, deberán reunirse con la periodicidad que sea necesaria para hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, proponiendo las medidas que se deban tomar, y elaborar el perfil ideal de los colaboradores, es decir, crear y manejar en forma eficaz, el inventario de recursos humanos (Siliceo, 1993).

Evaluación del potencial

Una de las técnicas y estrategias más importantes en la vida actual de las empresas es la evaluación de desempeño y desarrollo del personal. Dicha evaluación da las bases para importantes actividades de capacitación y desarrollo además de que permite una objetiva adecuación hombre-puesto.

La correcta adecuación hombre-puesto, permite alcanzar un mejor nivel de productividad, asegurando el arraigo y motivación del personal para el buen funcionamiento de la organización y proporcionando a la empresa los elementos

indispensables para conseguir sus objetivos con mayor facilidad. La responsabilidad que implica la evaluación de personas, requiere de un trabajo de alta ética profesional y atención personalizada, que aseguren a la empresa y al evaluado, la consecución de intereses y expectativas mutuas (Siliceo, 1993).

PROCESO LÓGICO DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN

Siliceo (1993), menciona las etapas que se deben de seguir para tener éxito en la función de capacitación, siendo estas:

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: prevención.
2. Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.
3. Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
4. Señalar la forma y método de instrucción más adecuada para el curso.
5. Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, se deberá evaluar.
6. El seguimiento o continuación de la capacitación.

MODELO SISTÉMICO DE ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN

Dicho sistema se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el Sistema Receptor de la capacitación y el segundo, el Sistema Productor de la misma. Podemos decir que estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación y la solución del problema, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate (Siliceo, 1993).

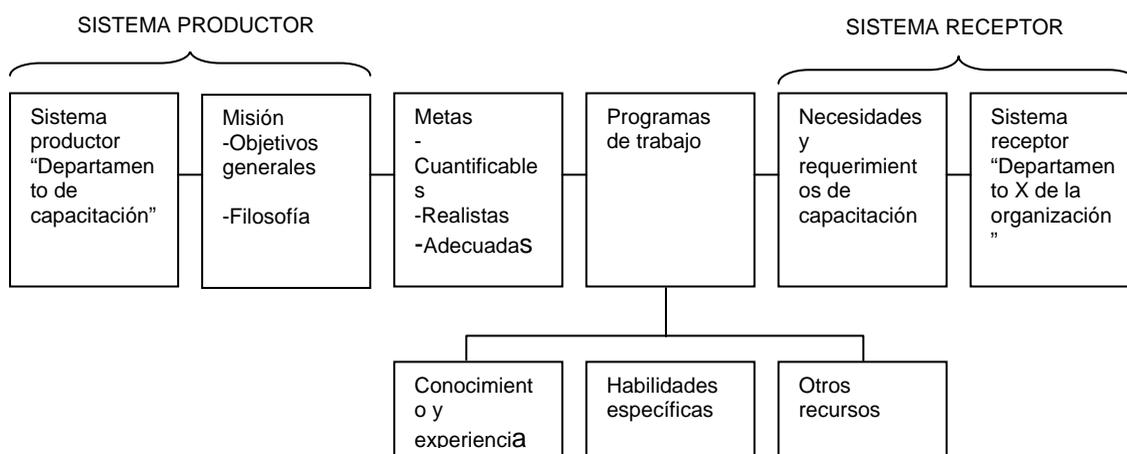


Fig. No. 1 Modelo sistémico de Organización de la Función de Capacitación

Etapas del Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación

1ra Etapa: Identificación del Sistema Receptor. En esta etapa la labor del Departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la Organización como:

- ✓ Proceso de Selección de personal
- ✓ Inventario de Recursos Humanos
- ✓ Análisis de Puestos
- ✓ Organización Formal
- ✓ Descripción de funciones
- ✓ Necesidades de desarrollo de la empresa

Esta información proporcionará al Departamento de Capacitación un Perfil de la Población del Sistema Receptor.

2da etapa: Necesidades y Requerimientos de los integrantes del Sistema Receptor. En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre “lo que es” y “lo que debiera ser” siendo esta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.

3ra etapa: Establecimiento de la Misión del Sistema Productor en el problema a tratar. En esta etapa el Departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: Objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.

4ra etapa: Establecimiento de metas. Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al Departamento de Capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.

5ta etapa: Establecimiento de programas. Los Programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas. Para la elaboración de éstos, se puede auxiliar de diversas formas de estructuración de los mismos.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Salvador y Aduna (1999) son autores que se apoyan de los datos que provienen de la experiencia mexicana, lo cual significa una gran aportación al conocimiento en nuestro contexto, mostrando sus posibilidades de aplicación ya que se consideran muestran particularidades sociales y laborales.

A continuación se presentan los elementos y requisitos con los que se construye un programa de capacitación, así como la integración de componentes y recursos necesarios para su desarrollo.

Estos autores, coinciden con Siliceo (1993) en que el punto de partida para la elaboración de un programa de capacitación es la detección o investigación de las

necesidades de capacitación del personal, a partir de lo cual se determinan los objetivos generales y específicos por lograr en el curso.

Para la elaboración del programa se determinan los principios pedagógicos que sustentarán los objetivos, y paralelamente se consideran los recursos que permitirán la realización de éstos.

La elaboración de un programa de capacitación parte de la identificación y precisión del problema, que reside en la carencia de capacidades para desempeñar el trabajo en un área de la organización o en una entidad productiva, o bien en determinados puestos de trabajo. Esta identificación se conoce técnicamente como diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), a partir del cuál se elabora un proyecto o el plan previo.

La precisión del problema define los objetivos de la capacitación que se tomará como base para definir la forma y la extensión del proceso de enseñanza-aprendizaje. De hecho, constituye el eje orientador y la razón de ser de todo el programa.

En la construcción interna de un programa se consideran los aspectos eminentemente pedagógicos, como son los objetivos, las normas, los lineamientos a que se sujeta, los métodos e instrumentos de enseñanza, el universo de participantes a que va dirigido, los conocimientos y experiencias necesarios de los instructores que impartirán la capacitación, la organización de niveles educativos, si existen diversos grados o áreas de enseñanza, y de igual forma el tipo de evaluación adecuado. Estas acciones corresponden a lo que Salvador y Aduna (1999) llaman la fase de planeación administrativa del programa.

El programa de capacitación exige articular los diversos componentes de los dos grandes procesos en que se finca la administración de la capacitación: el pedagógico y el administrativo. El primero de ellos representa el aspecto sustancial de la enseñanza y el segundo muestra los recursos necesarios de responsabilidad estrictamente organizativa y administrativa.

Este Programa de Capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales. En primer lugar, dará respuesta a las necesidades de capacitación derivadas de los problemas que afectan a las áreas en todas las actividades referentes a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectiva. Por último, capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social.

EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Se entiende por seguimiento al proceso que permite verificar el impacto de la capacitación, tanto en los individuos, como en los grupos y en la empresa, a mediano o a largo plazo.

El seguimiento de la capacitación es importante ya que es la fase que cierra todo el proceso y, sin éste, la capacitación queda trunca. En efecto, si no hay seguimiento, no se cuenta con la posibilidad de conocer objetivamente:

- ✓ Los resultados alcanzados
- ✓ Si ésta respondía a una necesidad y en qué grado lo hizo
- ✓ Si se cumplieron o no, y en qué medida los objetivos
- ✓ Si al resolver algunos problemas se crearon otros

- ✓ En que modo planear objetivamente las subsecuentes acciones de capacitación

Austria y Rodríguez (2000), mencionan los criterios a considerar para realizar el seguimiento de la capacitación:

- a) Debe ser programado en cuanto a tiempo y a lugar. Desde el momento en que formula un plan de capacitación se debe contemplar el seguimiento. Además, el seguimiento requiere de un programa específico.
- b) Debe ser periódico. Esta periodicidad estará determinada por las características situacionales en que la capacitación se realiza, y por sus objetivos y resultados.
- c) Debe ser congruente. Respondiendo a los objetivos de la capacitación, ya que se aplica sobre resultados, es necesario que exista congruencia entre los unos y los otros.
- d) Debe ser funcional. Servir para detectar errores y aciertos. Al permitir reconocer errores, aciertos, grados de cumplimiento de los objetivos, desviaciones, y al identificar soluciones y su aplicabilidad, sirve de base para programar futuras acciones de capacitación con mayor objetividad.
- e) Debe ser imparcial. Si quien evalúa es a la vez juez y parte, se favorece la subjetividad y, por lo tanto, el que muchos o pocos problemas no sean observados en su justa dimensión. Conviene pues, que el seguimiento sea realizado por personas ajenas a los capacitadores, pero que, a su vez, estén involucradas y que cuenten con la información de todo el proceso, es decir, desde la planeación, detección de necesidades, instrumentación, aplicación, y que además, mantengan comunicación directa con todos los involucrados.

II. DESARROLLO DEL TEMA

2.1 ILUSTRACIÓN, IMPLEMENTACIÓN DE UN ERP (PLANEACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES) EN CASAS GEO.

El ERP* (Enterprise Resource Planning/Planeación de Recursos Empresariales) es un sistema de información que aglutina, a través de diversos módulos (por ejemplo, producción, recursos humanos, finanzas), las diferentes áreas funcionales de la empresa, tratando de dar una solución integral y única a la operativa de una organización. Su principal característica es la mecanización de la mayor parte de las funciones dentro de la cobertura proporcionada, reduciendo notablemente la carga de trabajo y las actividades sin valor añadido. Por otro lado, al reducir la necesidad de introducir datos manualmente, elimina posibles fuentes de error. Los ERPs conllevan además la automatización de la mayor parte de los flujos de información dentro de una empresa y los integran, permitiendo un análisis más exhaustivo de la información. Y analizar la información llevará a la empresa a tomar decisiones según su estrategia.

La comunicación, el acuerdo y el compromiso entre los diferentes departamentos relacionados, son de suma importancia para lograr que cada una de las partes que integra el ERP tenga bien establecido su proceso, sus entradas y salidas. Por lo que las relaciones entre los individuos toman importancia, el manejo de conflictos es esencial para lograr la colaboración en la integración de las partes del ERP.

Corporación GEO, es la desarrolladora de vivienda líder en México y Latinoamérica, desde su fundación en 1973, ha desarrollado conjuntos habitacionales integrales con equipamiento urbano completo, conformado en su mayoría por escuelas, áreas deportivas, centros comerciales y de salud, para brindar a sus clientes un producto humano, estético, de alta calidad y sobre todo con plusvalía y calidad de vida.

Durante su trayectoria GEO ha desarrollado y comercializado más de 350 mil viviendas, por lo que actualmente más de 1,500,000 Mexicanos viven en una Casa GEO, es decir más del 1% de la Población Nacional.

Corporación GEO es la empresa de vivienda más diversificada en México, tiene presencia en más de 27 ciudades distribuidas en 15 estados de la República. Anualmente vende más de 40,000 casas atendiendo todos los segmentos desde el económico hasta el residencial.

La empresa está involucrada en todos los aspectos de Diseño, Desarrollo, Construcción, Mercadotecnia y Comercialización, con lo cual genera más de 5,000 empleos en nómina y 30 mil empleos eventuales de obra.

Corporación GEO fue la primera empresa pública de vivienda en Latinoamérica y comenzó a formar parte del selecto grupo de las 36 emisoras dentro del Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores desde hace más de 12 años. Desde el 2005 cotiza en la Bolsa de Valores de Latibex en Madrid, España.

SU VISION*

Operar de Forma Institucional sencilla e integral para la mejor toma de decisiones con información oportuna y confiable

SU MISION*

Contribuir al crecimiento sostenido de Casa Geo a través de una nueva cultura de trabajo que mejore las habilidades y conocimientos de nuestra gente para incrementar el valor a nuestros clientes, accionistas y Geocolaboradores.

Para cumplir con su visión y misión Corporación Geo esta trabajando en un nuevo proyecto llamado GEO EVOLUCIÓN, siendo éste una iniciativa de la Dirección General, que consiste en un esfuerzo integral de homologación de procesos, desarrollo de GEOcolaboradores y transformación tecnológica que soportará su crecimiento hacia el 2010.

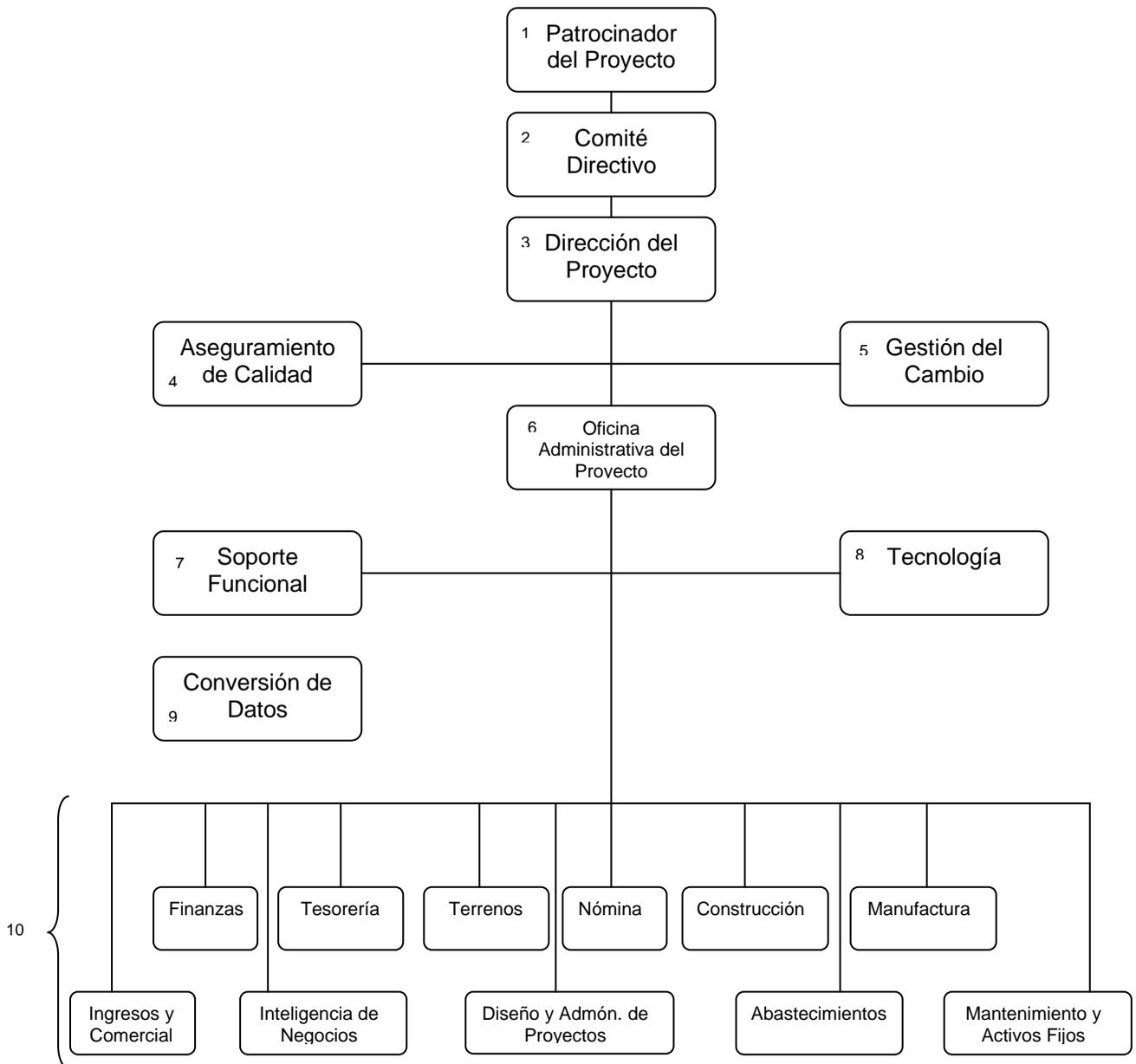
El objetivo general de GEO EVOLUCIÓN es en 23 meses, unificar la operación de todos los ciclos del negocio a través del cambio cultural, optimización de procesos, tecnologías de información, desarrollo del personal e información en línea para soportar la mejor toma de decisiones.

REGLAS DEL JUEGO*

Compromiso, puntualidad, comunicación abierta, respeto, congruencia, trabajo en equipo, honestidad, calidad en el trabajo, profesionalismo, visión y actitud positiva, disciplina, optimización de recursos, proactividad.

***NOTA:** La información anterior se muestra como aparece en documentos oficiales de GEO Evolución.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO GEO EVOLUCIÓN



1. Patrocinador del Proyecto. Conformado por el Presidente de la Empresa.
2. Comité Directivo. Lo conforman tres personas
3. Dirección del Proyecto. Conformado por cinco personas
4. Aseguramiento de Calidad. Es una empresa externa servicio de outsourcing
5. Gestión del Cambio. Es el área encargada de coordinar las actividades con las gerencias de Recursos Humanos de las diferentes empresas de GEO, con el fin de presentar, promocionar y asegurar la implementación exitosa del proyecto.
6. Oficina Administrativa del Proyecto. La conforma un gerente, un coordinador Funcional, un coordinador de Sistemas, un coordinador de Sistemas Operativos, un coordinador de Sistemas Administrativos, un coordinador de Tecnología, un coordinador de Consolidación y uno de Tesorería.
7. Soporte Funcional. Empresa de servicio externo.
8. Tecnología. Empresa de Servicio Externo.
9. Conversión de Datos. Conformada por Líderes Funcionales y Consultores (estas últimas personas de servicio externo).
10. Áreas funcionales de la empresa. Cada una de ellas la conforma un Líder Funcional, Usuarios Clave y Consultores (estas últimas personas de servicio externo).

Cabe mencionar que en las oficinas donde se encuentra GEO EVOLUCIÓN, sólo esta presente una parte del organigrama que es del número 4 al 10.

El trabajo en GEO EVOLUCIÓN se centra en la implementación de un ERP, todo lo que ahí se realiza tiene que ver con computadoras, sistemas y tecnología a excepción del área 5 Gestión del Cambio que se dedica a la promoción y aceptación del nuevo sistema. Esta área es la encargada de coordinar las actividades con el recurso humano para evitar la resistencia y lograr el cambio cultural exitoso. Dentro de sus actividades están la presentación del proyecto, la difusión y promoción del mismo, elaboración de matrices de impacto, coordinar la capacitación, y elaborar la Normatividad.

La parte baja del organigrama no. 10 pertenece a las áreas funcionales de la empresa, conformada cada una de ellas por un Líder Funcional y Usuarios Clave, siendo estos personal que conoce y maneja muy bien el proceso de dicha área por lo que en GEO EVOLUCIÓN los llaman los “expertos en el proceso”.

El plan de trabajo en GEO EVOLUCION es en 8 meses diseñar los módulos con los que operara el sistema, las fases de implementación nombradas Olas, comenzarán con una Fase de Prueba llamada Ola-cero la cual estará dirigida a la empresa más pequeña del grupo, y de ahí se derivaban cinco Olas más hasta impactar a toda la organización.

El área 5 Gestión del Cambio cuenta con una estrategia de capacitación llamada Instructores Internos la cual propone echar mano de las habilidades y experiencias de los Geocolaboradores “expertos en el proceso” para realizar un efecto multiplicador del conocimiento dentro de la propia organización, de tal forma que sean las personas que han estado diseñando por más de un año los módulos del sistema, quienes lleven a sus compañeros de trabajo la forma de cómo operarlo.

Se observan varias situaciones dentro de la organización que son relevantes y de interés para lograr un desarrollo organizacional y en primera instancia un cambio tomando en cuenta la definición de Zepeda (1999). Este trabajo se enfocará en el área Gestión del Cambio y “expertos en el proceso” y su relación, porque ellos son punto clave del éxito de la implementación del ERP ya que son las personas que tienen contacto directo con el demás personal, son quienes promocionan y venden el nuevo software.

Un aspecto cultural de la organización, que es importante de resaltar es qué esta conformada en un 90% por Ingenieros y en un 10% por Administradores y Contadores, en ellos se observa una forma de pensamiento formal y racional y un débil manejo de proceso psicosociales como son liderazgo, comunicación, solución de problemas, manejo de conflicto y adaptación a los cambios, es muy importante este último ya que el proyecto es en si un cambio organizado dentro de la empresa. Y como ya se había mencionado anteriormente todo cambio implica cierto grado de desajuste social, de pérdida de rutina, y esto afecta a las personas y grupos, en sus actitudes, hábitos y costumbres y obviamente en su forma de relacionarse.

Esta es la primera área de oportunidad por lo mencionado anteriormente, se puede comenzar con el hecho de que las personas que fungirán como instructores son personas que poseen un pensamiento lógico y formal y un débil manejo de procesos psicosociales.

PROBLEMATICA

Desde que comenzaron las gestiones de capacitación para los instructores se notaron varias deficiencias por ambos grupos Gestión del Cambio e Instructores:

- Se eligieron a los “expertos en el proceso” como instructores de capacitación, suponiendo que son los mejores y en todo caso los adecuados para capacitar. Error no. 1 porque si es cierto son expertos en una tarea, en un nuevo software llamado X, pero no en todo un proceso como el que es la capacitación, que implica conocimientos y habilidades acerca del proceso de aprendizaje, grupos, elaboración de materiales didácticos, evaluaciones, etc.
- Se llevó a cabo una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) para averiguar los déficits en los instructores, el cuál constaba de 2 preguntas que decían: ¿Qué crees que es lo que te hace falta conocer para dar tu capacitación? Y ¿En que te podemos ayudar? Error no. 2, porque ellos como se mencionó no conocen sus deficiencias como capacitadores, la mayoría nunca habían dado una capacitación, a lo que contestaron que no les hacía falta nada y podían ayudarlos comprometiéndose a tener toda la información cargada en el sistema para la realización de sus ejemplos. Desaprovecharon el tener contacto directo con ellos y poder realizar una entrevista con pretexto de la DNC, ya que sólo se les entregó una hoja con las dos preguntas mencionadas anteriormente, la cual pasaron a recoger un día después.
- Durante las juntas, los instructores mostraron varias inquietudes y preguntas acerca de cómo se llevaría a cabo el proceso de capacitación, lo cuál el personal de *Gestión del Cambio* respondía con un “no se preocupen ustedes sólo deben de enseñarles como opera el nuevo sistema” y literalmente decían “solo les van a decir paso no. 1, paso no. 2 de clic y ya”, la mayoría de las veces las dudas no fueron resueltas.
- En cuanto a los materiales de capacitación *Gestión del Cambio* les pidió a los instructores que realizarán cartas descriptivas, evaluaciones de conocimientos y ejercicios prácticos para lo cuál sólo se les entregó un ejemplo de cómo se deberían realizar. Siguiendo error, no se les explicó ni el porque ni para qué de esa actividad a la cuál le restaron importancia los instructores y la realizaron sólo por cumplir.
- Hasta aquí nos podemos dar cuenta de que existe un problema grave de comunicación entre *Gestión del Cambio* e *Instructores Internos*, al momento ya hay varios conflictos entre los dos grupos que se verán reflejados más adelante.
- Capacitación a Instructores Internos, sólo fue medio día, alrededor de 6 horas, con sus respectivos descansos, hora de comida y todos los instructores asistieron ya que para ellos es prioridad tener el sistema listo. Error siguiente, *Gestión del Cambio* no motivó a los instructores a participar, su capacitación fue básicamente sobre aspectos técnicos, y terminaron repitiendo lo mismo que en las demás juntas, la mayoría de los instructores lo vieron como una pérdida de tiempo.

CONSECUENCIAS

A la fecha se llevó a cabo la ola cero de capacitación y comenzó a trabajarse con el nuevo sistema en la empresa más pequeña de Geo. Y como consecuencia de lo mencionado anteriormente se obtuvo:

- Un gran descontrol por parte de los instructores al momento de dar la capacitación, los tiempos programados en las cartas descriptivas no se cumplieron, a la mayoría de los instructores les sobró tiempo, por ejemplo: un

curso que estaba programado en 3 días, duró 2, otro que estaba programado en 1 día, duró 4 hrs. tomando en cuenta que los días de capacitación son de 10 hrs.

- Existió un gran desperdicio de recursos en cuanto a materiales de capacitación, lo que fueron ejercicios prácticos, listas de cotejo y evaluaciones de conocimientos, debido a que los instructores no hicieron uso de ellos, y se les había proporcionado un juego por cada participante pero consideraron que no era relevante mientras las personas hubieran entendido, ¿cómo determinaron ellos esto?, eso también es importante ya que ellos consideraron que al dar una buena exposición, la gente les debería haber entendido.
- Se reportaron discusiones entre instructores y participantes, la causa curiosamente fue la misma en todos los casos, la resistencia por parte de los últimos poniendo “peros”, criticando al sistema y diciendo que no habían entendido nada al final de la capacitación y por parte de los instructores teniendo pocas habilidades para el manejo de grupos, conflictos, y sobre todo no sabiendo motivar a sus participantes.
- Comenzando a operar el nuevo software los errores y problemas por parte del sistema y de las personas que lo operan se registran en tickets (un ticket es el levantamiento de un incidente por parte de un usuario) para llevar un registro y seguimiento, se tenían contemplado un total de 10 tickets al día pero la realidad fueron más de 30 diarios.
- Los “expertos en el proceso” sólo debían estar de apoyo con los usuarios finales pero debido al gran número de tickets, son ellos los que realizan las operaciones en el sistema como solución al problema.
- Dentro de esto también se percato que no todos los usuarios recibieron la capacitación que necesitaban, la capacitación se dividió de acuerdo a procesos, existen usuarios que realizan dos o tres procesos diferentes y sólo se les programo en la capacitación uno de ellos en el mejor de los casos ya que también hubo omisiones. Teniendo como consecuencia, capacitación sobre la marcha, algunos de ellos están aprendiendo a ensayo y error. Esto es una omisión grande por parte de Gestión del Cambio, que al momento les esta costando muy caro porque existió un gran número de personas reprobadas, se tuvieron que reprogramar cursos y el tiempo de soporte se extendió. Lo que trae como consecuencia que la ola 1 de capacitación se este retrasando.
- Después de todo esto se escucha en los pasillos que si no se ven resultados se regresará a trabajar con el sistema anterior.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Son muchas las vertientes, áreas y procesos psicosociales en los que hay que trabajar pero para fines del presente trabajo delimitaremos al problema sólo a las deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes de los instructores para la capacitación.

2.3 OBJETIVOS

Objetivo General

Eliminar las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los instructores de capacitación, para la capacitación a usuarios finales del nuevo software y desarrollarlos como facilitadores del cambio.

Objetivos a Corto Plazo

Elaborar el perfil del Instructor Interno de Capacitación
Realizar la DNC a los Instructores de Capacitación.

Objetivos a Mediano Plazo

Elaborar un Programa de Capacitación a Instructores Internos
Impartición del Programa de Capacitación.

Objetivos a Largo Plazo

Evaluar los resultados de la Capacitación a Instructores Internos.

2.4 DISEÑO DE INTERVENCIÓN

a) ELABORACIÓN DEL PERFIL DEL INSTRUCTOR INTERNO DE CAPACITACIÓN

Dado que en GEO Evolución no existe un perfil de instructores internos de capacitación y para fines del objetivo es necesario, ya que servirá como base para comparar el ser con el deber ser. Para la realización del mismo se consultó la Norma de Competencia Laboral CRCH O52.02 Diseño e impartición de Cursos de Capacitación.

A continuación se muestra el Perfil del Instructor Interno de Capacitación:

ANÁLISIS DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto: Instructor de Capacitación

Clave: INST-ERP-01

Categoría:--

Ubicación: Oficinas GEO Evolución y Empresas GEO.

Nivel de Mando: Gestión del Cambio, Líder Funcional y Director del Proyecto.

Promoción y Ascensos:--

Salario Asignado: \$14 000.00 mensual + viáticos

Horario: De Lunes a Jueves 9:00 a 20:00 hrs. y Viernes de 9:00 a 15:00 hrs.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Capacitar a personal designado como funcionarios Oracle y fungir como facilitador del Cambio.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Diseñar un curso de capacitación de uno de los módulos de Oracle.
- Elaborar material didáctico para la capacitación.
- Elaborar casos prácticos y evaluación de conocimientos.
- Impartir la capacitación.
- Verificar las instancias de capacitación dentro del sistema.
- Dar soporte, durante la etapa de implementación en cada empresa.
- Promover los beneficios del uso del nuevo sistema.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Licenciatura Terminada

Edad: de 23 a 30 años

Predomina el viajar constantemente

Control emocional para la resolución de problemas que se presenten el durante la capacitación e implementación del sistema.

Mantener relaciones interpersonales con el área de Gestión del Cambio, Líderes Funcionales, Usuarios Clave, Consultores y personal a capacitar.

PÈRFIL PSICOLÒGICO DEL PUESTO

Característica Intelectual

- ✓ Factor General de Inteligencia (C.I.) Normal
- ✓ Resolución de Problemas

Características de Habilidad

- ✓ Fluidez Verbal

Características de Personalidad

- ✓ Ajuste emocional
- ✓ Tolerancia a la frustración
- ✓ Organización y orden
- ✓ Ajuste al Medio Ambiente
- ✓ Amable
- ✓ Valor de Respeto
- ✓ Actitud de Servicio
- ✓ Apego a estándares establecidos
- ✓ Persuasivo
- ✓ Constancia
- ✓ Creatividad

b) DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) A INSTRUCTORES INTERNOS

No se puede realizar una DNC debido a obstáculos temporales y la carga de trabajo dentro de la organización, lo que se reportó a continuación es una propuesta de la forma en que se puede realizar.

Por medio de una entrevista abierta con las personas designadas como Instructores Internos de Capacitación, utilizando como preguntas guía las siguientes:

- ¿Has impartido cursos de capacitación?
- ¿Has diseñado cursos de capacitación?
- ¿Conoces los procesos de aprendizaje de adultos?
- ¿Con qué deben coincidir las técnicas grupales incluidas en la carta descriptiva?
- ¿Qué es una carta descriptiva?
- ¿Cuál es el contenido de una carta descriptiva?
- ¿Qué actividades se deben realizar antes de iniciar una sesión de capacitación?
- ¿Sabes qué es un encuadre?
- ¿Cuál es la guía para el desarrollo de los contenidos en una sesión de capacitación?
- ¿Conoces técnicas grupales?
- ¿Para que nos sirve el encuadre?
- ¿Consideras importante la retroalimentación de los resultados obtenidos durante la capacitación?
- ¿Qué es una evaluación?

En base de un registro anecdótico, se puede reportar que las personas designadas como Instructores Internos cuentan con déficits en el diseño, elaboración e impartición de un curso de capacitación.

c) ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En la actualidad, la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con personal que posea el perfil (conocimientos, habilidades y actitudes) requerido en su puesto de trabajo, esto es, que esté calificado, y que sea productivo, es decir, que generen resultados en el tiempo y la forma esperados.

Las organizaciones invierten su tiempo y recursos en una actividad de formación porque la capacitación desarrolla y actualiza los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitirán alcanzar niveles que requieren de efectividad para ser competitivos y mantenerse así en el mercado.

La preparación y el aprendizaje son una constante en la vida de los seres humanos. En la familia, la escuela o el trabajo se aprende todos los días, y esta última área es la que en este momento requiere nuestra atención, puesto que como miembros de una organización, buscamos desarrollarnos mediante el trabajo.

Para lograr los objetivos de la capacitación es necesario tener muy claro que éste es un proceso que implica dos acciones: enseñar y aprender, y que el logro de los objetivos de ambas requiere de preparación, así como el manejo de ciertos elementos que nos ayuden a cumplir con nuestra función. A continuación se muestra el Esquema del Programa de Capacitación, elaborado para los Instructores Internos de Geo Evolución.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A INSTRUCTORES INTERNOS

INTRODUCCIÓN

El programa de Instructores Internos, está programado para ser impartido en 11 horas en 3 sesiones de 6 horas. Se calcula contar con un máximo de 18 participantes.

Se estableció la modalidad de trabajo teórico-práctico dado que se pretende que el aprendizaje sea significativo y de uso práctico para los instructores.

El programa contiene una serie de temas previamente localizados y orientados en el proceso de formación, promoviendo el análisis, aprendizaje de contenidos, habilidades y reflexión, basados en el la Norma de Competencia Laboral CRCH 052.02 Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación.

El programa de Instructores Internos de Capacitación Geo Evolución, pretende conformarse en un espacio teórico-práctico donde los instructores externen sus experiencias, conocimientos y habilidades y los enriquezcan con la información brindada, así como con las experiencias compartidas con otros instructores.

1. Objetivo general del programa

Habilitar a los instructores internos en conocimientos y habilidades necesarias para impartir un curso de capacitación a través de una modalidad teórico-práctico que genere en ellos un aprendizaje significativo.

Al finalizar el taller el participante será capaz de impartir capacitación aplicando correctamente las técnicas estudiadas, analizadas y practicadas.

2. Objetivos específicos

- Que los instructores internos de capacitación conozcan el proceso de enseñanza-aprendizaje
- Que los instructores internos de capacitación manejen diferentes técnicas y recursos didácticos durante la capacitación adecuada a la temática y personalidad del grupo.
- Que los instructores internos de capacitación preparen sesiones de cursos de capacitación, elaboración de cartas descriptivas y dispongan de los requerimientos de las sesiones de capacitación.
- Que los instructores internos de capacitación evalúen el aprendizaje de los participantes y el desarrollo del curso de capacitación.

3. Temas a desarrollar

1. El proceso de enseñanza-aprendizaje
 - 1.1 Aprendizaje significativo
 - 1.2 Esquemas o representaciones
 - 1.3 Esquemas y aprendizaje
 - 1.4 Estrategias institucionales cognoscitivas
2. Técnicas de enseñanza
 - 2.1 Expositiva
 - 2.2 Participativa
 - 2.3 Lectura comentada

- 2.4 Corrillos
 - 2.5 Conferencia
 - 2.6 Dramatización
 - 2.7 Lluvia de ideas
 - 2.8 Demostrativa
 - 2.9 Taller de enseñanza
- 3. Como abordar la capacitación
 - 3.1 Técnicas Didácticas
 - 3.2 Recursos Didácticos
 - 4. Organización de las sesiones de capacitación
 - 4.1 Objetivos de Aprendizaje
 - 4.2 Clasificación de los Objetivos
 - 4.3 Carta Descriptiva
 - 4.4 Requerimientos de las sesiones de capacitación
 - 5. Evaluación de la Capacitación
 - 5.1 Técnicas de Evaluación
 - 5.2 Instrumentos de Evaluación
 - 6. Actividades de cierre de sesión

4. Descripción de Contenidos

El proceso de enseñanza-aprendizaje. Con este tema se pretende que los instructores internos conozcan qué el proceso de enseñanza-aprendizaje implica interacción entre el participante y el instructor. Que su papel es facilitar dicho proceso, de manera que la capacitación esté centrada en el participante, respetando el tiempo que le lleva a cada persona aprender.

Como abordar la capacitación. Con este tema se darán a conocer diferentes técnicas didácticas para que los instructores tengan una gama de oportunidades para desarrollar dentro de las sesiones y las sepan utilizar de acuerdo al tema y grupo, relacionándolas con recursos y materiales que pueden ser útiles durante la capacitación.

Organización de las sesiones de capacitación. Se les enseñará básicamente como organizar tiempos, temas, dinámicas, recursos y todo un curso de capacitación, que quedará concretado en la elaboración de la carta descriptiva.

Evaluación de la Capacitación. Otro tema muy importante es que conozcan el proceso de evaluación, en este tema se abordarán los conceptos: definir, medir y evaluar, relacionados con el proceso de aprendizaje.

Actividades de cierre de sesión. Por último se les indicará la importancia de hacer un encuadre al final de cada sesión, y diferentes actividades.

5. Sugerencias didácticas

El programa impulsará una construcción del conocimiento basada en la práctica para lograr un aprendizaje significativo.

El objetivo principal es que todos los aprendizajes transcurran por proceso interno de resignificación. Para ello es importante el rescate de los conocimientos de los participantes, de sus experiencias previas.

La nueva información deberá ser ubicada en un contexto próximo y cotidiano para los participantes, pues en esta medida les sepa más fácil de entender. Es decir, si esta información se vincula a los casos que los participantes mencionan, entonces se otorga una utilidad práctica que facilita en gran medida su asimilación.

Cuando la información ya fue procesada, es necesario que los participantes expresen o plasmen, el aprendizaje logrado. De esta forma, se cierra el proceso de aprendizaje. Es a lo que podríamos llamar aprender qué y aprender cómo.

6. Evaluación

Se evaluará la dinámica del curso a través de la aplicación de un cuestionario de opinión.

Se evaluará el aprendizaje adquirido a través de productos:

- ✓ elaboración de la carta descriptiva del curso que impartirán como instructores internos de capacitación.
- ✓ elaboración de material didáctico para el curso que impartirán como instructores internos de capacitación.
- ✓ elaboración de instrumentos de evaluación de conocimientos para los participantes
- ✓ elaboración de instrumentos de evaluación para el curso que impartirán como instructores internos de capacitación.

y a través de preguntas que el instructor realizará durante la exposición.

7. Organización del Programa

1. Bienvenida por parte de la Oficina Administrativa del Proyecto.
2. Presentación del Instructor y los objetivos de la capacitación y encuadre (reglas del curso elaboradas por el instructor y participante).
3. Tema 1 Introducción a los procesos de enseñanza-aprendizaje, el instructor evaluará los conocimientos de los participantes a través de preguntas que podrán ser contestadas colectivamente.

Preguntas guía:

- ¿Qué es un proceso de aprendizaje?
- ¿Aprenden igual los niños que los adultos?
- ¿Qué situaciones facilitan el aprendizaje?
- ¿Qué situaciones bloquean el aprendizaje?

4. Dinámica

5. Tema 2 Como abordar la capacitación, el instructor expondrá diferentes tipos de técnicas didácticas, practicarán algunas de ellas al mismo tiempo que las relacionan con diferentes recursos y materiales didácticos.
6. Ejercicios prácticos. Los participantes aplicarán diferentes Técnicas y didácticas haciendo uso de diferentes recursos didácticos de acuerdo a temas relacionados con los cursos de capacitación que impartirán.
7. Tema 3 Organizaciones de las sesiones de capacitación, el instructor expondrá qué es una carta descriptiva su utilidad dentro de la programación de un curso, la taxonomía de Bloom.
8. Ejercicios prácticos. Los participantes realizarán la carta descriptiva del curso que impartirán.
9. Tema 4 Evaluación, el instructor expondrá el proceso de evaluación que culminará con el diseño de instrumentos de evaluación.
10. Ejercicio práctico. Los participantes diseñarán el instrumento para la evaluación del aprendizaje del curso de capacitación que impartirán.
11. Tema 5 Actividades de cierre de sesión, el instructor expondrá la importancia de dar un cierre a las sesiones y al curso de capacitación y dará ejemplos de las mismas.
12. Evaluación, Aplicación del cuestionario de opinión del curso.
13. Cierre del Curso, por parte de la Oficina Administrativa del Proyecto.

BIBLIOGRAFIA

- Carreto, M. (1998). Procesos de enseñanza y aprendizaje. Argentina:Aique.
- Díaz, A. y Hernández, F y G. (2001). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México: Mc Graw Hill.
- García, D. (1997). El grupo métodos y técnicas participativas. Argentina:Espacio.
- Moran, P. (1996). Evaluación del Proceso enseñanza-aprendizaje. México: CISE.
- Rodríguez, E. y Austria, M y H. (1999). Potenciar la capacidad de aprender y pensar. España: Mc Graw Hill.
- Pineda, A. (2000). Evaluación del Aprendizaje: gula para instructores. México: Trillas.
- Norma de Competencia Laboral CRCH 052.02 Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación.

Durante la capacitación de personal, las explicaciones y demostraciones son muy importantes, pero los empleados recordarán mejor la información si la aplican. Lamentablemente, este paso se elimina muy a menudo porque ocupa tiempo. Y también porque el observar a un trabajador que hace la tarea con dificultad requiere paciencia. En las primeras etapas, los métodos prácticos rinden mejores resultados que los teóricos.

Las explicaciones deben ser breves y simples. Al mostrar un video es necesario animar a los trabajadores a hacer y contestar preguntas. De este modo se comprueba la comprensión del material expuesto. A medida que los conocimientos vayan mejorando, aumenta la importancia de la teoría.

La ayuda que se prestan los trabajadores entre sí afianza sus conocimientos y acorta el período necesario para la capacitación de todos ellos. Muchos trabajadores aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a sus compañeros.

Por último, es importante mencionar que para lograr empleados productivos es indispensable brindarles capacitación de calidad e impartida de manera continua, de esta manera se generará en el individuo un interés propio hacia el conocimiento y la actualización que son los mejores aliados para el progreso de todo ser humano, porque a lo largo de su vida lo único que no perderá valor será el conocimiento acumulado.

El personal bien capacitado ofrece continuamente un valor agregado a todo lo que produce, permitiendo a la empresa ofrecer productos y servicios de calidad, manteniendo a su empleado contento en su puesto percibiendo el beneficio de la capacitación.

III. ANÀLISIS

Toda persona o grupos de personas dentro de una organización encargados de procesos de cambio o reconversión de actitudes, deben tener en cuenta que la habilidad para comprender y dirigir los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, los líderes no sólo deben dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que deben darle una muy especial importancia a los recursos humanos de la empresa.

El líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe de proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que *necesita su personal* para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia.

Debe interesarse más en todos los aspectos, comportamientos y niveles de la organización, administrar recursos y apoyar las necesidades del personal a su cargo.

Lamentablemente dentro del proyecto Geo Evolución el área encargada de coordinar las actividades con el recurso humano, *Gestión del Cambio*, le falta sensibilizarse más hacia las necesidades del personal a su cargo y valorar la importancia no sólo de los recursos financieros, materiales y tecnológicos, sino del *recurso humano*.

Por tal motivo y por no contar con la autoridad correspondiente para llevar a cabo la intervención dentro de la organización, la capacitación no se dio. Siendo los resultados del presente trabajo las propuestas mencionadas en el apartado de Diseño de intervención.

Aunque lo esperado cabe mencionar es eliminar las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los instructores para la capacitación a usuarios finales del nuevo software y desarrollarlos como facilitadores del cambio.

Mismos que tendrán que reflejarse en la optimización de tiempos, material, técnicas y compromiso hacia la capacitación.

IV. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este Plan de Intervención nos pudimos dar cuenta de que la mayor parte de las organizaciones necesitan, pero no tienen, una buena estrategia de capacitación que vaya del análisis detenido de la capacitación requerida hasta la evaluación cuidadosa de la eficacia de la capacitación impartida.

La figura del Instructor como la guía para su implementación de un ERP o cualquier cambio planeado, se torna indispensable para que los cambios sean exitosos y perdurables, basados en el compromiso, el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo.

Debe existir una fuerte estrategia asociación en la Alta Dirección y la personas encargadas del recurso humano, en esta caso Gestión del Cambio y no sólo con ellos sino con las personas facilitadores del cambio.

Transmitir y experimentar los valores corporativos, a fin de convertirlos en principios de acción de la organización. Fijar las normas, las conductas, los comportamientos y las habilidades requeridas para la nueva situación.

La facilitación de procesos de cambio organizacional va mucho más allá de la entrega de un manual, de ir a un curso, de incorporar tecnologías o reducir estructuras. Tales acciones constituyen intervenciones necesarias y en muchos casos justificadas, pero no son el cambio en sí mismo. En todo caso, representan la parte visible de un proceso en el que intervienen personas.

El problema más difícil para muchas empresas consiste en evaluar la eficacia de la capacitación. Hay muchas formas de hacerlo, que abarca desde la simple retroalimentación de los participantes hasta el análisis de ciertas variables de resultados específicos, como la productividad, algún tiempo después de la capacitación. Sigue siendo difícil, pero es importante tratar de evaluar si la capacitación funciona, mediante diferentes métodos y criterios específicos.

Cómo recomendación, es imprescindible realizar una labor de evaluación del programa de capacitación para realizar los ajustes y mejoras necesarios debidos a diversas circunstancias. Entre los temas que se tocan en esta etapa están el incluir, ampliar o eliminar temas o unidades; evaluación del instructor, lugar del curso y metodología; contar con elementos que permitan una mejor difusión de la información como proyectores, pizarrones, computadoras, etc.

En resumen, todo programa de capacitación debe apegarse a un análisis detallado de necesidades reales de la empresa y sus empleados. El análisis debe realizarse con la colaboración de los involucrados directa e indirectamente como los mismos empleados y sus jefes que conocen de primera mano la situación laboral.

La elaboración detallada de objetivos permitirá un mejor aprovechamiento del curso y el seguimiento para verificar que se hayan alcanzado los objetivos previamente establecidos servirá para ajustar y mejorar posteriores programas de capacitación.

Por lo tanto cabe mencionar que los programas de capacitación siempre deben estar en un proceso de mejora.

Y en cuanto a la realización de este Plan de Intervención, la gran limitante fue que yo acababa de ingresar a la empresa, el puesto y la gran carga de trabajo no me permitieron aplicar el trabajo desarrollado, además del poco interés de las personas que conducen la organización hacia el proyecto de capacitación por lo cual el presente trabajo sólo se queda a nivel de diseño.

De manera personal a mi me deja un gran aprendizaje profesional que reafirma mis conocimientos adquiridos durante el diplomado y me confirma lo importante de nuestra profesión dentro de las organizaciones, ya que día a día las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base de la ventaja competitiva.

Al mismo tiempo que abre en mi más interrogantes, impulsándome a seguir investigando sobre el tema.

REFERENCIAS

- Arias, F. (1982) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas
- Austria, H. y Rodríguez, M. (2000). Formación de instructores. México: McGraw-Hill
- Chávez, E. (2004). Enseñanza y Capacitación. El camino hacia el liderazgo. México:Alfaomega
- Frenc, W. y Bell, C. (1995) Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. México: Prentice Hall, 5ª. Ed.
- Furnham, A. (2006). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México:Alfaomega
- Margulies N. y Wallace, J. (1989) El cambio organizacional: Técnicas y Aportaciones. México: Trillas, 2da. Ed.
- Mendoza, A. (1996). Manual para determinar Necesidades de Capacitación. México: Trillas, 3ra. Ed.
- Salvador, M. y Aduna, A. (1999). El Programa de Capacitación: Elaboración, Control y Evaluación. En Antología de Capacitación y Desarrollo del Personal. Un enfoque estratégico. Tomo I, México: UAM Iztapalapa.
- Sayles, L. y Strauss, G. (1981). Personal. Problemas humanos de la Administración. México: Prentice-Hall hispanamericana
- Siliceo, A. (1993) Capacitación y Desarrollo de Personal, México:Limusa
- Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman.