

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA

6 copias

EL PEDAGOGO COMO ASESOR
DE PLANEACION SISTEMATICA
EN CENTROS DE CAPACITACION.



Trabajo que presenta:
Lilia Marcela Arechavala Vargas
Para el examen de
Licenciatura en Pedagogía
16 de junio de 1977.



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.

A Rafa,
con cariño

A mi papá,
que espero vea reflejadas sus
enseñanzas aquí.

INDICE

EL PEDAGOGO COMO ASESOR DE PLANEACION SISTEMATICA EN CENTROS DE CAPACITACION

	pag.
INTRODUCCION	1
1. LA CAPACITACION DESDE UN PUNTO DE VISTA EDUCATIVO	2
1.1. Qué es la capacitación	
1.2. Su relación con la educación	
2. CENTROS DE CAPACITACION: CARACTERIZACION	5
3. ¿POR QUE UNA PLANEACION SISTEMATICA DE LA CAPACITACION?	9
3.1. Síntomas de activismo en Centros de Capacitación	
3.2. Qué es la planeación sistemática	
3.3. Sus fundamentos	
3.4. Cómo se implementa la planeación sistemática	
4. ETAPAS DE LA PLANEACION SISTEMATICA	17
4.1. Identificación del grupo y del servicio que presta	
4.2. Análisis del medio ambiente externo	
4.3. Análisis del medio ambiente interno	
4.4. Análisis del futuro probable	
4.5. Definición de metas	
4.6. Elaboración de políticas y procedimientos	
4.7. Elaboración de estrategias y programas	
4.8. Análisis de la estructura de organización	
4.9. Evaluación	

Marco

objetivos?

Justifica

2007

Definición

el

para

	pag.
5. EL PEDAGOGO COMO ASESOR EN PLANEACION SISTEMATICA	28
5.1. Características de la función de asesoría	
5.2. Tipo de asesoría que requiere la planeación sistemática	
5.3. Capacidades que requiere el pedagogo para asesorar en planeación sistemática	
CONCLUSIONES	35
CITAS BIBLIOGRAFICAS	37
APENDICE 1	
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	

?
o
Centro del
trabajo
Objetivo

INTRODUCCION

El propósito que persigue este trabajo, es proporcionarle al pedagogo una herramienta de planeación administrativa, que le permita prestar con mayor efectividad sus servicios.

Ubico la planeación sistemática en Centros de Capacitación, no porque ésa sea su única aplicación, sino para ejemplificar su uso.

Ubico al pedagogo como asesor, no porque ésa sea la única función que puede desarrollar con respecto a la planeación sistemática, sino porque, ejerciendo esa labor, puede lograr un alto nivel de formación en las personas con las cuales trabaja, y una diversificación de su campo de acción.

Comenzaré por analizar la naturaleza de la actividad de capacitación y los problemas administrativos que se tienen para llevarla adelante con éxito.

A continuación presentaré un tipo de planeación adaptativa, llamada en este trabajo "planeación sistemática", que puede ayudar a los Centros de Capacitación a enfrentar los problemas que le plantea un mundo constantemente cambiante, y desarrollaré el concepto de asesor en planeación sistemática, como el agente que puede canalizar y catalizar los esfuerzos de los miembros de un Centro de Capacitación hacia el cambio planificado.

Por último, haré mención de los aspectos que debe tomar en cuenta la formación profesional de un pedagogo para capacitarlo como asesor en planeación sistemática.

LA CAPACITACION DESDE UN PUNTO DE VISTA EDUCATIVO

1.1. QUE ES LA CAPACITACION.

El cambio acelerado que vive el mundo de hoy, propiciado por una tecnología cada vez más dinámica y compleja, hace que las funciones que antes podía cubrir la escuela, estén ahora muy por arriba de lo que ésta puede llevar a cabo. Surgen entonces instituciones más dinámicas que complementan e incluso sustituyen a la escuela en su función formadora. Estas instituciones deben propiciar ante todo el que la persona pueda enfrentar situaciones complejas y dinámicamente cambiantes. Por lo mismo, deben contar con una estructura de organización que les permita tener flexibilidad y adaptabilidad.

La capacitación es una forma de educación que surge como respuesta a esta situación. Responde a un concepto de aprendizaje en función de problemas vitales: ve como algo necesario que el aprendizaje esté vinculado a una necesidad y orientado a un resultado previamente fijado.

¿Qué es entonces la capacitación? ^{2º} En principio podemos definirla como "un proceso de actualización, de educación continua para aprender las habilidades prácticas y los conocimientos técnicos necesarios, bien para ocupar un puesto por primera vez, con fines correctivos, o con propósitos de desarrollo personal, con el fin de ayudar a los trabajadores a realizar su mejoramiento y aún modificar su conducta, adoptando actitudes satisfactorias en las labores diarias." (1)

Myers define la capacitación en razón del objetivo que aporta a la industria: "La capacitación en la industria permite incrementar la efectividad organizacional, modificando el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas en el trabajo." (2)

"La capacitación... es una fórmula extraescolar de aprendizaje cuyo propósito fundamental es dotar a la persona con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son necesarios para desempeñar su labor y al mismo -

copias

tiempo le permitan mantenerse actualizado ante el reto del creciente desarrollo tecnológico y la necesidad de ampliar cada vez más las capacidades del hombre." (3)

En estas definiciones podemos encontrar estos elementos que distinguen a la capacitación de otras actividades educativas:

La capacitación:

- no se refiere a una formación de tipo académico, sino a una formación para poder desempeñar una labor específica,
- se ubica dentro de un concepto de educación continua, con miras a mantener constantemente actualizadas a las personas en las labores que desempeñan,
- su finalidad se enmarca dentro de los objetivos más amplios de la organización u organizaciones a las que sirve,
- plantea la necesidad de un aprendizaje integral, que se dirige a los conocimientos, habilidades y actitudes de las gentes.

⌋ Aún cuando el término "Capacitación" se aplica usualmente en la industria, puede usarse en un sentido más general, como una preparación o entrenamiento para ocupar un puesto o desempeñar una labor o función, que puede ser en la escuela, la industria, la familia. En este sentido, lo mismo se puede hablar de capacitación a empleados que de capacitación de maestros o de padres de familia. sigue 3°

1.2. SU RELACION CON LA EDUCACION.

- Siendo la capacitación una actividad educativa, debe ubicarse dentro de un concepto de educación. Ahora bien, si a su vez la educación presupone un concepto de hombre y sociedad, podemos ver que la capacitación tendrá un ámbito de acción especificado por los valores que defiende la sociedad en la cual se realiza, representados por su concepto de educación. Citando las palabras de Freire: "No puede haber una teoría pedagógica, que implica fines y medios de la acción educativa, que esté exenta de un concepto de hom-

Copia 2

bre y de mundo. No hay en este sentido, una educación neutra." (4) Para quienes el hombre es un ser de adaptación al mundo, la educación tenderá a que sean asimiladas conductas de "conformación". Si definimos al hombre como un ser que transforma el mundo mediante su reflexión crítica y acción, el tipo de educación y por tanto, de capacitación, será preponderantemente crítica y reflexiva.

Dentro de un marco "conformista" la capacitación tenderá a convertirse exclusivamente en adiestramiento: "aprendizaje de una operación de tipo mecánico que no requiere de posturas, progresos ni creación de soluciones a situaciones problemáticas." (5) Dentro de un marco liberador, la capacitación tenderá a convertirse en "desarrollo", de tal manera que dentro de la organización, el límite de crecimiento sea el mismo hombre y no la propia organización.

Tomando como base el segundo marco, defino la capacitación como: el proceso educativo que propicia el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en las personas y en los grupos, con el fin de ayudarlos a desempeñarse mejor en las labores o funciones que desarrollan, logrando al mismo tiempo, incrementar sus potencialidades para transformarse a sí mismos y al medio. Un concepto de este tipo viene a ser similar a lo que en la vida cotidiana se conoce como "Capacitación y Desarrollo".

Aún contando con un concepto de capacitación, no se podrá determinar con precisión el objetivo que ésta alcanza, ya que, como se ha dicho, éste dependerá de lo que la sociedad espere de este tipo de educación y más específicamente, de las expectativas de la organización o institución a la cual sirve.

De aquí se desprende la necesidad de que las personas que manejan Centros de Capacitación reflexionen sobre las dimensiones de su actividad: ¿qué tipo de hombre están contribuyendo a formar?, ¿cuál es el objetivo que deben cumplir?, ¿qué tipo de educación están desarrollando?

Copia 3

CENTROS DE CAPACITACION: CARACTERIZACION

¿A qué nos referimos cuando hablamos de Centros de Capacitación? ¿Estamos hablando de institutos, escuelas, departamentos de capacitación?

En realidad, nos referimos a todos y a ninguno, ya que lo que este trabajo pretende es proporcionar una metodología de planeación que se pueda aplicar a cualquier tipo de organización que se dedique a la capacitación.

El término "Centro de Capacitación" resulta ser el más genérico para nombrar organizaciones dedicadas a la capacitación, en tanto que significa "región donde está localizada una función específica, lugar de donde parten o a donde convergen acciones particulares." (6) Según sea el grado de organización y autonomía del Centro de Capacitación se podrá hablar de:

- departamento, en caso de que dependa de una organización mayor (como es el caso de los departamentos de capacitación en la empresa.).
- escuela, si tiene una función de acreditación oficial de la capacitación que en ella se realiza.
- instituto, si se maneja con un respaldo de investigación propio o si se ubica dentro de una corriente (tecnológica, pedagógica, filosófica) específica.

Podemos caracterizar a los Centros de Capacitación según la función que realizan o según el usuario de su servicio.

SEGUN SU FUNCION

Como se dijo en el capítulo anterior, los objetivos asignados a la capacitación dependen del sistema en que ésta se encuentra inmersa. Se puede hablar sin embargo, de un rango de funciones, que según el objetivo asignado al Centro de Capacitación, serán realizadas en mayor o menor grado por éste:

Entrenamiento de personal.- Se refiere al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes para que la persona pueda ocupar un puesto dentro de

la organización, de acuerdo a estándares definidos. Esta función responde a una falta de personal calificado. Como ejemplos:

- en una empresa: capacitación de una persona para que pueda ocupar el puesto de programador en un departamento de computación.
- en una universidad: capacitación de alumnos para que se desempeñen como ayudantes de profesor.

Actualización.- Significa poner al día los conocimientos de la persona, en base a nuevos requerimientos de la organización o a innovaciones que hayan surgido en la disciplina que se maneja. Esta función responde a un creciente y acelerado proceso de cambio. Como ejemplos:

- en una empresa: capacitación de un programador para que maneje un nuevo lenguaje de programación.
- en una universidad: capacitación de profesores para que manejen técnicas modernas de enseñanza en sus clases.

Desarrollo.- Se refiere a la promoción de las potencialidades de las personas dentro de la organización, para propiciar la creatividad en la resolución de problemas y la mayor participación en la toma de decisiones. Esta función responde a un concepto de desarrollo integral del hombre en la actividad que realiza.

Un Centro de Capacitación con esta dimensión ya no sólo dirige sus esfuerzos al individuo sino a la organización, de tal manera que se cree un ambiente de participación en donde cada persona pueda llegar a orientar su propio trabajo, integrarlo con el de los demás, proporcionando soluciones creativas a los problemas. Esta función tiene como ejemplos:

- en una empresa: establecimiento de un programa de desarrollo organizacional dentro del cual el programador pueda trabajar en equipo con el analista de sistemas.
- en una universidad: integración de un equipo de profesores que imparten una misma materia, con objeto de que puedan revisar y actualizar como grupo, sus metodologías de enseñanza.

La capacitación en este nivel ya no es una actividad directa de formación de personas, sino que logra realizar el proceso educativo de manera indirecta, a través del ambiente.

SEGUN EL RECEPTOR DEL SERVICIO.

¿Quién recibe el servicio de un Centro de Capacitación? Si postulamos que un Centro de Capacitación es esencialmente un agente de cambio por las funciones ennumeradas anteriormente, entonces ese cambio puede estar dirigido a lo que Lippitt llama "sistema/cliente" o "sistema/usuario", en donde la palabra "sistema" se refiere a que existe una organización de partes interrelacionadas y la palabra "usuario" especifica quién es la persona o personas que reciben el servicio.

Lippitt menciona 4 distintos tipos de sistema/usuario (7), susceptibles de ser influidos por agentes de cambio:

El individuo.- Concebido como un sistema de personalidad, con una necesidad constante de adaptarse al medio ambiente cambiante o de transformarlo. Para que pueda lograr su objetivo, requiere en ciertos momentos de una capacitación que modifique una parte de sí mismo (su conducta).

El grupo.- Definido como la interrelación de dos o más personas, en donde los miembros existen como grupo en el campo psicológico de cada uno de ellos y tienen algún tipo de relación dinámica entre sí; son percibidos como individuos. El grupo como tal, a través de sus miembros, puede aprender nuevas formas de comportamiento.

La organización.- Definida por Lippitt como "cualquiera de los sistemas sociales mayores que componen la comunidad. Son aquellas partes de la comunidad que tienen más o menos una función definida y especializada, que requieren la lealtad y el trabajo de los grupos que la forman en una relación relativamente sistemática y cuyos esfuerzos son coordinados por algún tipo de estructura formal de liderazgo." (8) En este ámbito, la actividad de un Centro de Capacitación influye en la adecuación del desempeño de los miembros a los objetivos de la misma (en un sentido de "conformación") o en la concientización de los grupos que forman la organización para una transformación de ella (dentro de una línea de "transformación").

La comunidad.- Dentro de un marco político o ecológico, "se compone de múl

tiples partes interactuantes (ciudadanos, grupos ocupacionales, políticos, estratos socio-económicos, unidades geográficas, etc.)" (9) Los esfuerzos comunitarios tienden sobretodo a lograr el BIEN COMUN, manteniendo los servicios necesarios para todas las subpartes que la componen. La capacitación se enfoca aquí a lograr que se creen lazos de comunicación, de unidad y servicios entre las partes que integran la comunidad (por ejemplo, la capacitación de amas de casa para un uso más racional del agua).

Es importante la reflexión de los miembros que componen el Centro de Capacitación acerca de quién es realmente el sistema/usuario al que prestan sus servicios. Se da el caso de Centros que dirigen sus esfuerzos al usuario erróneo, lo que provoca que los logros que pudieran obtenerse a nivel individual se pierdan cuando la persona trata de interactuar con su comunidad.

Como producto de una reflexión sobre quién es el sistema/usuario capaz de llevar a cabo las modificaciones esperadas, se podrá ver si la actividad de un Centro de Capacitación debe dirigirse, por ejemplo:

- al individuo (padre de familia)
- a las relaciones interindividuales (trabajo con la familia completa)
- o a las relaciones ambientales (programa dirigido a la vecindad).

Ahora bien, si tomamos en cuenta que el hombre sostiene relaciones con otros en seis tipos genéricos de actividad, podemos clasificar sus relaciones como:

- relación social primaria (familia),
- relación económica (empresa, cooperativa),
- relación cultural (escuela, centro de investigación),
- relación política (municipio, comunidad, asociación),
- relación recreativa ("pandilla", club deportivo),
- relación espiritual (iglesia).

Esta clasificación nos permite caracterizar a los Centros de Capacitación, caracterización que se presenta en el Cuadro 1.

CARACTERIZACION DE CENTROS DE CAPACITACION

NIVEL CAMPO DE ACTIVIDAD	INDIVIDUO			GRUPO			ORGANIZACION		
FAMILIAR	ENTRENAMIENTO	ACTUALIZACION	DESARROLLO	ENTRENAMIENTO	ACTUALIZACION	DESARROLLO	ENTRENAMIENTO	ACTUALIZACION	DESARROLLO
ESCOLAR									
ECONOMICO									
POLITICO-SOCIAL									
RECREATIVO									
ESPIRITUAL									

CUADRO I

¿POR QUE UNA PLANEACION SISTEMATICA DE LA CAPACITACION?

3.1. SINTOMAS DE ACTIVISMO EN CENTROS DE CAPACITACION.

Muchas veces los problemas de efectividad de los Centros de Capacitación no se desprenden de su capacidad para realizar el proceso enseñanza-aprendizaje como tal, sino de no saber revisar sistemáticamente el resultado básico que deben alcanzar, por lo que se efectúan actividades que no llegan a tener impacto verdadero en la realidad que pretenden transformar. Pasan muchas personas por sus manos, pero ¿qué pasa con la acción de esas personas en el medio?

El no saber captar las necesidades reales, el no precisar resultados a lograr, el no saber establecer canales adecuados de comunicación con el usuario al cual sirve, ha llevado a muchos Centros de Capacitación a situaciones caóticas o de ineficacia crónica.

Haré un análisis de lo que sucede habitualmente, partiendo de estos supuestos:

- Para que una organización tenga éxito, debe proporcionar un servicio eficaz y humanizante, que satisfaga necesidades auténticas del sistema/usuario.
- Para ello debe establecer un sistema que coordine los esfuerzos de sus integrantes en torno al objetivo que persigue.
- Si el sistema de coordinación falla, se presenta el activismo, que se define como "un funcionar por funcionar, sin un sentido claro de la finalidad del funcionamiento, sin un compromiso claro con relación a lograr un resultado y sin un camino a seguir previamente determinado." (10)

Los síntomas de activismo en un Centro de Capacitación son éstos:

A nivel del servicio.-

- Incapacidad para captar con exactitud las necesidades del sistema/usuario,
- falta de aceptación y de valorización del servicio que presta el Centro,
- obsolescencia en cuanto a la información que trasmite,

- acepta funciones que no le corresponden,
- comportamiento errático, sin metas a largo plazo,
- utilización de su servicio para otros fines que no tienen que ver con la capacitación,
- incapacidad para integrarse a los objetivos de la organización, lo cual trae como consecuencia una cantidad enorme de esfuerzos desperdiciados.

En suma, puede llegar a suceder con un usuario del Centro de Capacitación lo mismo que con un alumno en la escuela: el alumno piensa que su meta es "pasar las materias"; el usuario piensa que la suya es "tomar el mayor número de cursos." Se sacrifica así el objetivo en aras del medio para lograrlo.

A nivel interno.-

- En lugar de tener un objetivo claro que defina el resultado que debe aportar, el Centro canaliza sus esfuerzos a "hacer cada vez más": dar más cursos, cubrir un mayor porcentaje de gente, dar todo tipo de cursos; sin darse cuenta de que a largo plazo sus esfuerzos no llegan a tener una dirección definida ni un efecto de cambio en el sistema/usuario.
- En lugar de plantearse metas (resultados parciales para llegar al objetivo), se dedica a resolver "urgentes" o emprender campañas en función de las últimas innovaciones en el mercado de la capacitación. Se piensa que cualquier cosa que se haga en cuestión de capacitación es "buena."
- Como no hay objetivos ni metas claros, los planes se convierten en listas de "pendientes." Las gentes sienten que "hacen cosas" pero los problemas crónicos no se resuelven.
- Todo esto lleva al Centro a actuar mecánicamente, dentro de una estructura generalmente rígida, sin un compromiso con su labor educativa y con una sensación de continuo desaliento. Surge "la presión" como única forma de lograr que las cosas más o menos funcionen.
- Los recursos y métodos se convierten en fines en sí mismos y surge la queja crónica de que siempre "son insuficientes o no sirven." Se piensa que cada vez son necesarios más recursos sin que se cuestione a fondo el objetivo que se quiere alcanzar.

La PLANEACION SISTEMATICA de un Centro de Capacitación permite captar y ubicar estos problemas con objeto de discutir y aplicar soluciones a corto y a largo plazo. No me referiré aquí al procedimiento para planear una actividad de capacitación (determinación de necesidades, definición de metas, planeación de servicios de instrucción, etc.) sino al proceso para planear todas las actividades de un Centro de Capacitación (que incluye su propia organización, venta de servicio, etc.).

3.2 QUE ES LA PLANEACION SISTEMATICA.

La Planeación Sistemática se define como un proceso permanente para establecer y revisar acuerdos con respecto de los objetivos, las metas, las políticas, las estrategias, prioridades y recursos de un grupo de trabajo.

El propósito principal de la planeación no es producir un plan rígido, sino facilitar una delegación inteligente con una participación responsable, proveyendo un método para tomar y revisar los acuerdos y minimizar así la sorpresa en la acción y optimizar la actuación de la organización en un medio cambiante. (11).

La Planeación Sistemática es básicamente un sistema permanente de recolección de información para tomar decisiones.

En tanto sistema de información permite:

- Investigar las necesidades del sistema/usuario
- conocer las expectativas de cambio al futuro
- conocer la filosofía, políticas y normas dentro de las cuales se enmarca la acción

La información sirve de base para decidir acerca de;

- qué servicios debemos prestar
- con qué características debemos darlo
- qué resultados vamos a lograr a corto y a largo plazo.
- cómo nos vamos a organizar para alcanzar esos resultados.
- qué soluciones vamos a dar a los problemas que se nos presentan

- conocer los recursos internos y externos con que se cuenta
- cómo vamos a obtener los recursos que necesitamos
- contar con información de las decisiones que se han tomado para ir controlando y evaluando el avance del Centro

3.3 SUS FUNDAMENTOS

Hay que tomar en cuenta que, aunque la planeación es un proceso de toma de decisiones, no toda toma de decisiones equivale a una planeación.

Russell Ackoff lo presenta de esta forma: La planeación es una forma de toma de decisiones porque:

- es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es una toma de decisiones anticipada.
- se hace necesaria cuando hay un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones, que por ser varias y complejas, no pueden tomarse al mismo tiempo y tampoco pueden subdividirse en subconjuntos independientes. (12).

Antes se pensaba que el único propósito de la planeación era producir un plan; ahora es posible ver que un plan es un buen producto secundario, en tanto que el propósito principal de la planeación es poder llegar a acuerdos y revisarlos sistemáticamente.

La planeación enfoca idealmente una solución, pero nunca la alcanza en definitiva por dos razones:

- no existe límite respecto al número de revisiones de las decisiones propuestas,
- tanto el sistema que está planeado como el medio donde debe realizarse, se modifican durante el proceso de planeación. (13).

Este giro con respecto al propósito de la planeación se ha dado como consecuencia de tener que enfrentar estos hechos:

- Imposibilidad para predecir con exactitud el futuro. El futuro no será como el pasado, no será lo que pensamos que va a ser. Se requiere por tanto de una planeación que pueda ser eficaz a pesar de no poder predecir con exactitud el futuro.
- Explosión del conocimiento.- Este es cada vez más caro y válido por menor tiempo. Se requiere poder precisar qué decisiones deben ser tomadas, en qué lugar y en función de ello, qué información va a necesitar quien las tome.
- Localización del poder y la autoridad. El poder está localizado actualmente en el nivel tecnocrático: son los especialistas los que tienen las informaciones y los que están en contacto directo con los problemas. Esto hace necesario crear un ambiente y propiciar un procedimiento en el que las decisiones se puedan tomar en el nivel más cercano a la ejecución. La dirección participada proporciona el ambiente y la Planeación Sistemática, el proceso. (14)

Ackoff menciona que existen 3 tipos generales de planeación (15). Las describiré brevemente para después ubicar a qué tipo de planeación corresponde la Planeación Sistemática.

Planeación satisficiente.- Designa los esfuerzos por alcanzar cierto nivel de satisfacción pero no necesariamente de excederlo. Se asemeja a lo que en política se llama "el arte de lo posible". No toma en consideración varias alternativas de acción, ya que cualquier esfuerzo por mejorar es bueno. Minimiza el número de desviaciones de la práctica con respecto a la política en vigor, requiere modestos incrementos en recursos y hace cambios mínimos a la estructura de organización.

Planeación óptima.- Se hace el esfuerzo por lograr que las cosas salgan no sólo suficientemente bien, sino lo mejor posible. Se logra mediante la -- aplicación de modelos matemáticos de los sistemas para los cuales se planea.

La medida del rendimiento del sistema es su optimización.

Este sistema sólo se puede aplicar a metas de tipo cuantitativo, pero no puede aplicarse cuando no es posible predecir con exactitud el futuro o cuando la intervención del elemento humano debe ser el motivador real de la acción.

Planeación adaptativa.- Se basa en el supuesto de que el valor principal de la planeación no descansa en los planes que se producen, sino en el proceso de producirlos. Establece como objetivo de la planeación la proyección de una organización y un sistema de administración que minimice la futura necesidad de planeación retrospectiva (encaminada a corregir deficiencias producidas por decisiones hechas anteriormente), permitiendo así una planeación prospectiva (que se dirige a crear el futuro deseado). Dado que no tiene certidumbre de lo que va a pasar y que resulta incosteable hacer un plan para cada posible alternativa, enfoca sus esfuerzos a diseñar una organización que sea fácilmente adaptable, más que a producir una serie de planes rígidos.

Este tipo de planeación implica el proceso de motivar a los participantes de manera que sus objetivos individuales sean compatibles con los de la organización y para ello, debe tomar en cuenta los valores sustentados por la organización, por los individuos que la forman y por los elementos del ambiente que afectan al sistema, para el cual se planea.

La PLANEACION SISTEMATICA es una forma de llevar adelante lo que aquí se ha definido como "planeación adaptativa".

3.4 COMO SE IMPLEMENTA LA PLANEACION SISTEMATICA

Aún cuando todos estamos convencidos de que planear es bueno, es difícil llevar a cabo una planeación que sea flexible, realista, práctica y sencilla.

El propósito de este sistema de planeación es facilitar el camino, al llevarlo a cabo de esta manera:

- Implementar la planeación mediante la elaboración de un manual que contenga la información útil para que un grupo pueda tomar decisiones.
- Este manual se documenta con hojas reemplazables para hacerlo ágil y man-

tener al día la información contenida en él. Tiene un archivo de respaldo para almacenar la información que se usó en un momento, pero que pasó a ser obsoleta, y una clave de distribución para asegurar que la información llegue a quien la necesita.

- El manual debe ser elaborado por el grupo de trabajo y no sólo por el jefe del Centro de Capacitación. Esto permite reunir el máximo de información significativa y también lograr el compromiso real de los miembros, ya que éstos son partícipes de la dirección del Centro a través de su colaboración con la planeación.
- El manual se elabora y se revisa constantemente. A diferencia de otros tipos de planeación, ésta no se hace anualmente sino durante todo el tiempo, a través de sesiones periódicas. De esta forma es posible revisar constantemente los acuerdos, incorporar nueva información y controlar el avance hacia los resultados prefijados.
- Para que la información contenida en el manual sea útil, requiere ser de fácil recolección, económica y que sea distribuida de forma controlada, para que llegue a todo aquél que la requiera para tomar decisiones. Es útil recordar que "la calidad de la planeación y de la toma de decisiones" no puede ir más allá de la calidad de la información en que se basa.

La PLANEACION SISTEMATICA se puede implementar mediante la elaboración de un manual que consta de 9 secciones, con las cuales se puede responder a estas preguntas:

EN DONDE ESTAMOS

1. Definición de la actividad y servicio que se presta
2. Análisis del medio ambiente externo
3. Análisis del medio ambiente interno

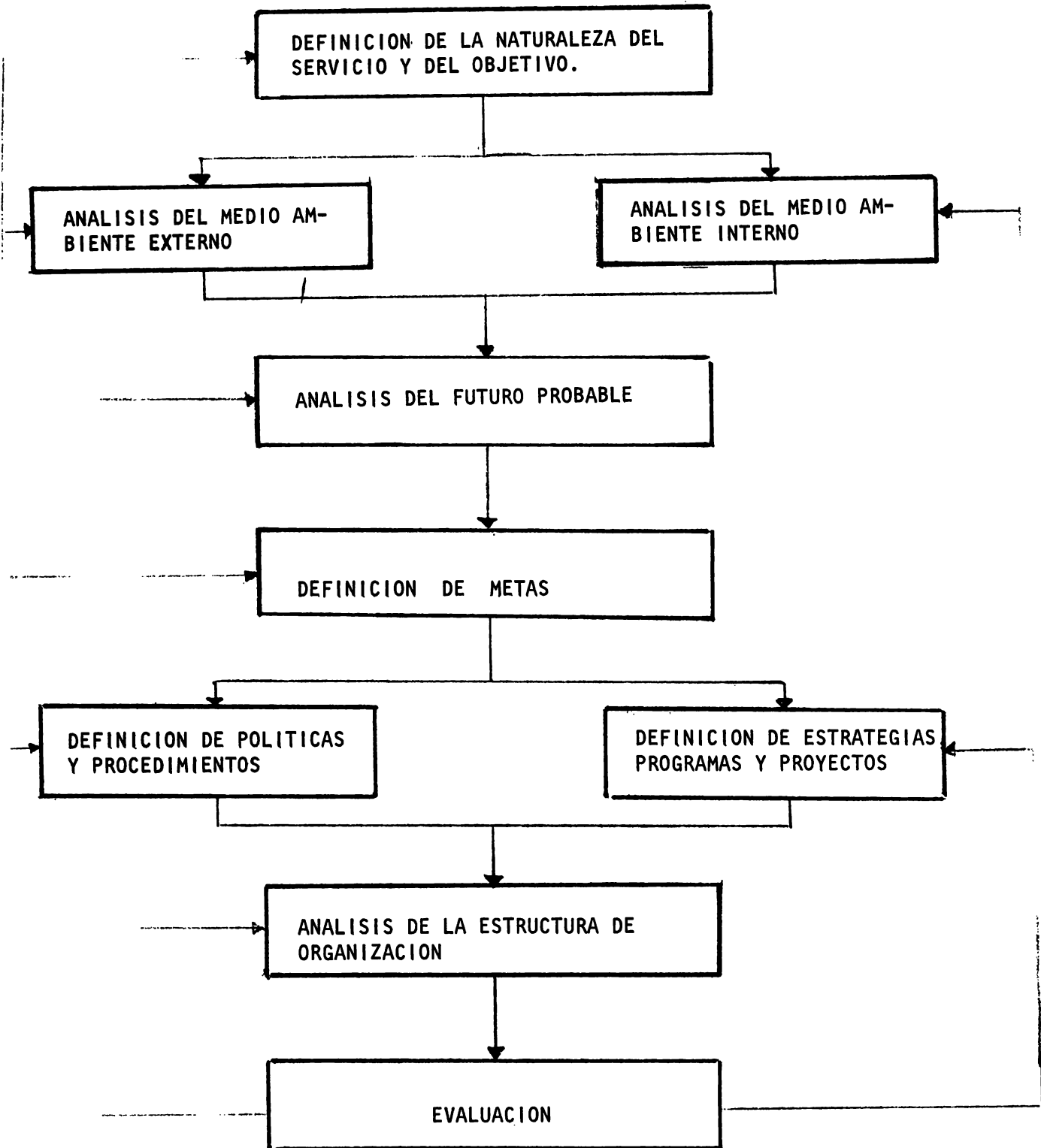
A DONDE QUEREMOS IR

4. Análisis del futuro probable
5. Definición de metas a corto y a largo plazo

COMO QUEREMOS VIAJAR CUANDO VAMOS A LLEGAR CUANTO VA A COSTAR	6. Establecimiento de políticas y procedimientos 7. Elaboración de estrategias, proyectos y programas
QUIEN VA A CONDUCIR	8. Estructura de organizacion
COMO SALIO EL VIAJE	9. Evaluación

El cuadro II presenta un diagrama de flujo de las relaciones que guardan entre sí cada una de estas secciones.

PROCESO DE PLANEACION SISTEMATICA



CUADRO 11

ETAPAS DE LA PLANEACION SISTEMATICA

.1 IDENTIFICACION DEL GRUPO Y DEL SERVICIO QUE PRESTA

Esta etapa intenta aclarar la naturaleza, alcance y propósito de la actividad que realiza el Centro de Capacitación, logrando que el grupo tenga un acuerdo sustancial con relación a su área de responsabilidad.

Para alcanzar este propósito el grupo puede discutir y analizar entre otros, estos aspectos:

Objetivo del Centro de Capacitación.- Tomando como base que un objetivo es "un resultado por alcanzar en forma permanente, que no se agota y que le da sentido a la actividad del grupo" (16), el Centro puede llegar a identificar cuál es su misión básica, el para qué de su actividad.

El tener claramente definido su objetivo le permite reorientar la totalidad de su actividad en función de él; discriminar qué resultados son significativos, qué recursos son necesarios, en suma, de qué se está haciendo responsable.

Uno de los grupos con los que he trabajado llegó a reorientar totalmente su actividad como producto de la reflexión sobre su objetivo. Al encontrar que su principal responsabilidad era "Lograr la autonomía del cliente en el manejo de su máquina computadora", decidió dejar de dar una serie de cursos que impartía periódicamente y trabajar en base a proyectos educativos especialmente diseñados para cada cliente, que incluían no sólo capacitación técnica, sino inclusive asesoría sobre organización de centros de cómputo, con lo -- cual el cliente podría llegar en un momento dado, a realizar su propia capacitación sin recurrir al proveedor.

Servicios que presta.- Los servicios son las distintas formas como el Centro cumple con su objetivo. Al tener el objetivo claro, el Centro podrá --

darse cuenta de que hay multitud de servicios que no da y que se harían necesarios para asegurar que está alcanzando el objetivo; también podría encontrar que hay servicios que da y que no están en la línea de lo que quiere lograr.

Principios de acción.- Este apartado trata de identificar la filosofía básica del grupo que integra el Centro de Capacitación. El tener claros los principios permite darle unidad al servicio que se presta, aún cuando éste sea realizado por distintas gentes. Podría ser útil definir principios en estas áreas:

- principios referentes a su concepto de educación, de aprendizaje, de persona.
- principios sobre la forma como debe prestarse el servicio.
- principios de relaciones internas.

Identificación del sistema/usuario.- La reflexión acerca de esta pregunta permitirá identificar al Centro si se está dirigiendo a la persona, grupo, organización o comunidad correcta, o si sus esfuerzos están siendo desperdiciados por no llegar al sistema/usuario que tiene el poder real de llevar adelante los posibles logros de la capacitación.

Organigrama actual.- El organigrama debe identificar la estructura de organización actual del Centro de Capacitación, las líneas de autoridad que se manejan, así como el tipo de relación que mantiene con su sistema/usuario.

Breve reseña histórica.- Dado que a través del tiempo un grupo va generando su propia personalidad, este apartado identifica cuáles han sido los hechos más importantes en la vida del Centro, que de alguna manera conforman su futuro.

.2 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

Aquí se considera el medio ambiente social, político, económico y cultural

dentro del cual se está trabajando, con atención especial a los factores externos que influyen en el Centro de Capacitación.

Permite identificar "qué está pasando" y "cómo nos afecta lo que está pasando". Se refiere a hechos sobre los cuales el Centro puede no tener control, pero que afectan directamente el desempeño del mismo.

El medio ambiente se puede clasificar como político, económico, social, cultural y legal y se puede estudiar en distintos niveles: grupo de trabajo, organización, comunidad, vida nacional, vida internacional.

No se trata de hacer una investigación exhaustiva del medio ambiente, ya que esto desbordaría o desvirtuaría la acción del Centro y fácilmente perdería oportunidad esa información. La profundidad de la investigación dependerá de la medida en que el hecho pueda afectar al Centro.

Para un Centro de Capacitación puede ser útil contar con información referente a:

- características de su sistema/usuario,
- grado de aceptación de su servicio,
- cómo es prestado el mismo servicio por otros Centros de Capacitación,
- qué investigaciones científicas y tecnológicas se relacionan con su objetivo,
- cómo es el medio ambiente socio-político-económico de la comunidad en que está inmerso, y cómo es afectado por él,
- cuál es su medio ambiente interno,
- qué espera el sistema/usuario del Centro,
- en qué marco legal debe moverse.

La oportunidad, veracidad y precisión de la información que el Centro recabe en estos aspectos, le permitirá ubicarse y actuar con eficacia. El no captarla, lo puede llevar a la obsolescencia, incomunicación, falta de visión, retraso en el actuar, en síntesis, a una postura tradicional, convencional

y de desarrollismo.

.3 ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO

Esta etapa de la planeación pretende dar información acerca de las fuerzas y debilidades que tiene el Centro para prestar su servicio, con objeto de identificar los principales problemas a resolver y encontrar las capacidades y oportunidades que hay que aprovechar.

Para hacer un análisis de fuerzas y debilidades puede ser útil recurrir a las ocho áreas de responsabilidad que señala Peter Drucker (17) para cualquier organización que presta un servicio:

- Satisfacción de las necesidades del sistema/usuario.
qué tan bien estamos resolviendo sus necesidades; con qué estándares de calidad lo estamos logrando.
- Productividad.
con qué grado de eficiencia (relación costo, tiempo, calidad) estamos dando el servicio.
- Innovación.
qué tan capaces hemos sido para desarrollar una tecnología propia.
qué tan actualizados estamos con respecto a metodologías, recursos, tipo de resultados, calidad de información, etc.
qué tanto hemos podido identificar las áreas en que hay que innovar.
- Uso de recursos.
qué tanta facilidad o dificultad hay para conseguir los recursos necesarios.
qué tan efectivamente se usan.
- Desempeño directivo.
cuál es la calidad del grupo ejecutivo que dirige el Centro.
qué capacidad directiva hay en el grupo que forma el Centro.
qué tan sistemática es la forma de dirigir el Centro.
cómo es el trabajo en equipo.
- Desempeño de personal.
cuál es el nivel de compromiso y efectividad de cada persona en su puesto.

- Responsabilidad social.

cómo está ubicado el Centro en relación al papel que debe desarrollar como organismo social.

- Car^encia de la actividad

qué tanta satisfacción obtienen las personas por el trabajo que desarrollan en el Centro (sueldo, incentivos, desarrollo personal, desarrollo grupal).

cómo está el nivel de motivación del grupo.

qué reconocimiento hay por la actividad que se desarrolla.

4 ANALISIS DEL FUTURO PROBABLE

Se busca identificar todos aquellos eventos posibles e importantes, que aún cuando no pueden predecirse con exactitud y sobre los cuales no se tiene control, podrían en un momento dado afectar directamente al Centro.

"En un ambiente complejo, rápidamente cambiante e impredecible, es imposible planear si no se hacen suposiciones. No se puede predecir el futuro con exactitud, pero no se puede planear para el futuro si no se tiene una estimación de lo que se piensa que va a pasar. El equipo de trabajo no puede planear en común si no comparte la misma suposición" (18).

Para un Centro de Capacitación se pueden hacer predicciones de tipo general:

- acontecimientos socio-políticos, económicos, tecnológicos, educativos que pueden afectar su acción.

0 predicciones de tipo "doméstico":

- cuál será la función que el Centro deberá desarrollar en un futuro
- cuáles serán sus capacidades futuras
- en qué ambiente se estará moviendo
- qué factores afectarán a su sistema/usuario

[El reflexionar sobre el futuro probable permite al Centro reducir su sorpresa frente a los acontecimientos y poder adaptarse con flexibilidad a ellos. Al mismo tiempo tiene una base firme para plantear sus metas a corto

y a largo plazo.)

De otra forma puede verse enfrascado en una planeación de detalle sin darse cuenta de que a largo plazo puede estar perdiendo inclusive su posibilidad de existencia.

.5 DEFINICION DE METAS

Dentro del marco de referencia creado por las etapas anteriores, se pretende identificar y cuantificar los resultados deseables que se esperan alcanzar a corto y a largo plazo.

Las metas deberán identificar qué es lo que se espera lograr, cuándo se espera lograr, quién es el responsable de lograrlo y cuál es la prioridad que tiene la meta.

Las ocho áreas de responsabilidad señaladas en el apartado 4.3 pueden ayudar a identificar los aspectos sobre los cuáles hay que fijar metas. Dentro de estas áreas se pueden encontrar a su vez tres clases de metas:

Metas de innovación.- Como resultado provocan un crecimiento y como consecuencia motivante, la autorrealización.

Metas de resolución de problemas.- Como resultado provocan autocorrección y como consecuencia motivante, mayor interés o tensión creadora.

Metas rutinarias.- Como resultado provocan estabilidad y como consecuencia motivante, seguridad, mantenimiento.

El definir un conjunto de metas permite al Centro identificar y jerarquizar qué es lo que debe alcanzar, evitando el que se le pasen por alto aspectos, que si bien no son urgentes, sí son importantes. Le evita actuar en base a "campañas" o resolviendo únicamente "problemas explosivos". Podrá lograr entonces un desarrollo estable y equilibrado.

Un grupo que planea se dará cuenta que las metas a corto y a largo plazo tienden a competir entre ellas para obtener los recursos. Teniendo ambos ti-

pos fijados, se tendrá que lograr que las metas a corto plazo sean acordes con aquellas de largo plazo ya que si no es así, las segundas serán prácticamente imposibles de alcanzar.

.6 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

En esta etapa de la planeación se establecen o se modifican las políticas y los procedimientos necesarios para llevar adelante las metas, es decir, se llegan a identificar las decisiones estables que regulan el alcance de las metas.

Habitualmente los encargados de Centros de Capacitación se ven abrumados por problemas que les llevan sus subordinados y que curiosamente, casi siempre son los mismos o similares. El tener que estar resolviendo problemas de este tipo, surgidos de una falta de políticas y procedimientos, hace que quede poco tiempo para atacar los problemas que son verdaderamente importantes.

Una política es una decisión estable y duradera, de preferencia por escrito, que considera la intención general de la organización en circunstancias --- preescritas. Intenta guiar o regular ciertas acciones, especialmente aquéllas de mayor significación o de naturaleza recurrente, eliminando así la necesidad de rehacer la misma decisión básica.

"Un procedimiento es una secuencia de acciones que se dirigen hacia una sola meta, que se siguen siempre que se vuelve a presentar la necesidad de alcanzar la meta". (19) En otras palabras, es una decisión permanente de cómo hay que hacer algo.

Un Centro de Capacitación puede requerir de políticas y procedimientos entre otros, en estos aspectos:

- selección del profesorado
- metodología a usar
- planeación de cursos
- detección de necesidades

- trabajo interdisciplinario
- solicitud de servicios de capacitación.

.7 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS

Esta etapa de la planeación pretende desarrollar estrategias específicas, -- programas y proyectos, para capitalizar fuerzas, corregir debilidades, resolver problemas, apreciar oportunidades y alcanzar metas.

Defino aquí al proyecto como la unidad básica de planeación, que implica el establecimiento de una meta, la identificación de los problemas que pueden obstaculizar el alcanzarla, la elección del camino a seguir junto con los recursos necesarios, las gentes responsables y los controles necesarios para asegurar que se alcanza la meta.

El programa se forma por un conjunto de proyectos encaminados a un objetivo de mayor alcance, y que por tanto deben ser coordinados.

La estrategia será la forma como se van a coordinar los distintos programas en tiempo, disponibilidad de recursos, etc., haciendo intervenir las políticas, procedimientos, capacidades, limitaciones, suposiciones futuras e información del medio ambiente, de tal manera que se cuente, no sólo con una manera de llegar a objetivos deseables, sino con la mejor manera.

A través de esta Sección un Centro de Capacitación podrá:

- tener una información más certera de sus cargas de trabajo,
- identificar el tipo de recursos educativos de que debe disponer,
- llevar a cabo una adecuada distribución y control de los recursos humanos, físicos y financieros,
- elaborar y controlar presupuestos,
- asegurarse de que se están alcanzando los resultados deseados, y tener forma de introducir acciones preventivas o correctivas cuando éstas se requieran.

En esta etapa se concentran, tanto la información, como las decisiones tomadas en las etapas anteriores, lo cual se manifiesta en el tipo de prioridades que se lleguen a establecer, en donde se tendrán que balancear aspectos como:

- metas a corto plazo vs. metas a largo plazo
- capacitación interna vs. desarrollo del servicio
- cantidad vs. calidad
- nuevos servicios vs. servicios estables
- centralización vs. descentralización
- concentración vs. diversificación.

.8 ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

Esta etapa se dirige a analizar el impacto que las metas, políticas, estrategias y programas llegan a tener en la organización actual, de tal manera de modificarla en caso dado, para alcanzar lo que se pretende.

Como menciona Ackoff (20), una planeación tiene poco valor si la organización para la cual se desarrolló no puede ponerla en vigor:

- El planificador satisficente pasa por alto la estructura de organización ya que cualquier cambio encuentra generalmente oposición.
- El planificador optimizante tiende a evitar las consideraciones referentes a la organización, excepto cuando obstruyen la optimización.
- El planificador adaptativo considera que el hacer cambios en la organización es uno de los medios más efectivos para mejorar el funcionamiento del sistema.

→ Teniendo en cuenta que la planeación sistemática corresponde a la tercera descripción, es necesario identificar las necesidades de crecimiento que pueden surgir, así como las nuevas relaciones de autoridad y responsabilidad para alcanzar los objetivos. El llegar a identificar el nivel óptimo de crecimiento de un Centro de Capacitación ayuda a tener una idea más racional de los recursos que puedan necesitarse y cuáles de ellos es más conveniente con

seguirlos en forma externa.

Muchas veces llega a ser preferible quedarse con una organización pequeña pero con capacidad para utilizar muchos recursos externos, ya que de esta forma se puede llegar a contar con un nivel más avanzado de actualización de instructores, mayor compromiso de los receptores del servicio, mayor movilidad para adaptarse al cambio; en síntesis, [se pueden llegar a manejar una gran cantidad de recursos que de otra manera sería imposible que el Centro los incorporara internamente.]

De acuerdo con esto, el Centro decidirá si absorbe funciones de instrucción o si sólo desarrolla funciones de coordinación, administración y asesoría.

Para identificar el nivel óptimo de estructuración, pueden ser útiles estos puntos presentados por Craig. (21)

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización o sistema/usuario?
¿Por qué necesita capacitación?
- ¿Cuál es la actitud esperada con referencia a la capacitación?
- ¿Cuál es el tamaño del sistema/usuario?
- ¿Se dirige la capacitación a un sólo tipo de servicios o debe dar una gran variedad de los mismos?
- ¿Cuáles son los objetivos de trabajo del personal del Centro de Capacitación y que calificaciones necesita?
- ¿Cuáles son las oportunidades de avance para los miembros del Centro?
- ¿El sistema/usuario se localiza en un solo lugar geográfico o está disperso?
- ¿Qué tipo de tecnología requiere manejar el sistema/usuario y cuál es el mejor canal de transmisión de la misma?

.9 EVALUACION

La finalidad de esta etapa de la planeación es analizar los resultados reales que se van obteniendo a través de la realización de las estrategias, programas y proyectos, con el fin de retroalimentar nuevamente al sistema.

Esta sección permite mejorar el sistema de planeación como tal, porque confronta lo esperado con lo real, de tal forma que el grupo planeador aprenda a mejorar aquellas habilidades de planeación que le obstaculizaron su acción, como pudieran ser:

- falta de un análisis más objetivo de la realidad externa o interna,
- falta de precisión de las metas y los planes desarrollados,
falta de control en la realización de los mismos,
- falta de flexibilidad en la forma de organizarse,
- rigidez en la forma de elaborar programas y proyectos, etc.

Cuando los grupos logran desarrollar todas las secciones anteriores y realizan esta evaluación, llegan a encontrar el nivel óptimo de precisión, periodicidad y necesidad de participación en el proceso de planeación. De esta forma el sistema se llega a integrar de manera natural a la vida del --- Centro; se convierte en una forma de actuar. [La planeación se entiende de esta forma como un proceso de pensamiento para ayudar a la acción, no para crear más papeles de los necesarios.]

El apéndice 1 muestra un ejemplo sintetizado de lo que podría ser una aplicación de lo esencial de cada una de las etapas ya presentadas, en la planeación de un servicio.

EL PEDAGOGO COMO ASESOR EN PLANEACION SISTEMATICA

5.1. CARACTERISTICAS DE LA FUNCION DE ASESORIA

La aportación que un asesor hace a un sistema/usuario se ve como algo de creciente necesidad, ya que fundamentalmente se desempeña como un agente de cambio que puede:

- analizar más objetivamente los problemas porque no está directamente involucrado en ellos,
- aportar información nueva, producto de la investigación o del contacto con experiencias similares,
- aglutinar los esfuerzos de la organización hacia el cambio deseado.

Aún cuando el sistema/usuario podría realizar internamente estas funciones, el asesor puede acelerar el proceso, ya que en esencia, ése es su objetivo y no encuentra obstáculos para llevarlo a cabo como podrían ser: responsabilidades de línea que le absorban la mayor parte de su tiempo, o compromi-
sos pre-establecidos con los miembros del grupo, que le impidan moverse li-
baramente.

Su trabajo es desarrollar un clima para un cambio planificado, superando las resistencias, reforzando los esfuerzos positivos y aportando metodolo-
gía e información cuando éstas sean necesarias.

A un Centro de Capacitación, que continuamente se ve afectado por cambios provenientes del medio (explosión de información, implosión de espacio-
tiempo, complejidad de los problemas) y cambios producidos internamente por las gentes que lo forman, le es de mucha utilidad contar con un asesor que oriente, canalice y catalice los cambios, en dirección a los objetivos de-
seados.

El asesor puede aportar la posibilidad de reflexionar a fondo sobre el tipo de cambio necesario, de acuerdo a un marco de referencia general. Es-
te marco está dado por las siguientes dimensiones: Toda organización huma-
na tiene tres dimensiones o fuerzas: la fuerza aportada por el elemento humano ("energía humana"), la aportada por la "dinámica del sistema" y la ' que se obtiene por el "proceso de desarrollo."

Copia A

La "energía humana" está formada por necesidades, actitudes, intereses, comportamientos, valores y conocimientos de los miembros de la organización. Si las personas no desarrollan estos elementos, la organización pierde vita lidad.

La "dinámica del sistema" la integran: sus elementos estructurales (instalacionés, recursos humanos, planes, etc.); los productos, servicios o beneficios que produce, y el proceso organizacional (es decir, la forma como interactúan los elementos estructurales para generar el servicio).

Por último, el "proceso de desarrollo" se refiere a las transacciones efectuadas entre el factor de energía humana y la dinámica del sistema, siguiendo estas etapas: identificación del problema, solución del problema y evaluación. Una organización sin proceso de desarrollo se obsoletiza, se va haciendo cada vez más ineficiente y muere.

El asesor debe poder intervenir en cualquiera de estas tres dimensiones e inclusive en las tres, para que el sistema permanezca eficaz dentro del ambiente cambiante. Para llevar a cabo su intervención, puede desempeñar cualquiera de los roles especificados en el cuadro III.

Copia 5

5.2. QUE TIPO DE ASESORIA SE REQUIERE PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PLANEACION SISTEMATICA EN CENTROS DE CAPACITACION.

Dado que la planeación sistemática persigue el desarrollo de las capacidades del Centro de Capacitación para adaptarse racionalmente a un medio ambiente cambiante, el tipo de intervención del asesor debe ser fundamentalmente adaptativo.

Marshall Sashkin define el propósito de este tipo de intervención como "desarrollar capacidades adaptativas en el sistema/usuario; generar en él la habilidad para darse cuenta de la necesidad del cambio, para planear,

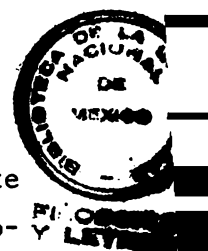
NIVELES DE INTERVENCION COMO ASESOR

CONTROL DEL SISTEMA POR EL ASESOR	CONTROL DEL SISTEMA POR EL CLIENTE
El asesor dice al cliente lo que debe hacer.	El asesor le vende ideas.
El asesor le presenta ideas e informacion	El asesor lo conduce a una exploración personal.
El cliente se mueve independientemente dentro de reglas de proceso establecidas.	

CUADRO III

copiar

Tomado de: SCHEIN, SCHMIDT. Leadership and social change. pag. 28



implementar y evaluar los cambios ocurridos. Debe involucrar directamente al usuario en los esfuerzos para realizar cambios específicos que desarrollen sus recursos, para que en el futuro pueda llevarlos a cabo por sí mismo; esto incluye la preparación del usuario para manejar métodos de investigación que se requieren para la recolección de datos, la comprensión de problemas y la evaluación de los intentos de solución." (22)

Un asesor en planeación sistemática realiza un tipo de intervención adaptativa, en donde el cliente controla la dirección de su cambio y espera del asesor ayuda en cuanto a presentarle ideas e información sobre metodología de cambio y capacidad para conducirlo a una experiencia propia de planeación.

La planeación como tal se dirige a incrementar la eficacia del "proceso de desarrollo" de la organización, anteriormente definido. Por lo tanto, un asesor debe poder ayudar a conducir la "energía humana" y la "dinámica del sistema" hacia el proceso de desarrollo. Voy a detallar un poco más lo que implica poder ayudar al sistema/usuario en estos tres aspectos.

Con relación al factor "energía humana".- La intervención del asesor se dirige aquí a ayudar a su sistema/usuario en el manejo del proceso grupal; dado que la planeación sistemática es un modelo de toma de decisiones, para que éstas puedan tomarse se requiere de un proceso dinámico en las relaciones establecidas entre los miembros del Centro de Capacitación. [En tanto coordinador del grupo que realiza la planeación sistemática, el asesor deberá poder identificar e impulsar: patrones de comunicación entre los miembros; ambiente grupal; sistemas normativos relativos a la vida grupal; sistemas de dirección; captación de sentimientos, valoraciones, comportamientos; patrones de relación del grupo hacia el exterior.]

En síntesis, su papel en este aspecto se referirá a:

- saber percibir el proceso de maduración del grupo,
- saber intervenir en el momento oportuno,
- saber seguir el proceso una vez que se ha aceptado el cambio.

Con relación al factor de "dinámica del sistema".- Para este aspecto, el asesor debe poder manejar eficientemente las herramientas que requiere la planeación sistemática, que ya fueron presentadas en el capítulo anterior.

Un asesor de planeación sistemática dentro de este contexto, se maneja como un funcionario situado fuera de la cadena de mando, que ayuda al ejecutivo y a su grupo en la administración, pero no desempeña tareas que entrañen supervisión directa.

El asesor de planeación no hace la planeación sino que proporciona un camino para llevarla a cabo y da los servicios para que el sistema funcione, como pueden ser: métodos y procedimientos para atacar cada una de las etapas de la planeación, preparación y coordinación de las reuniones, síntesis y distribución de la información elaborada, evaluación periódica de la planeación, etc.

Con relación al "proceso de desarrollo".- Para ayudar al sistema/usuario en este aspecto, el asesor debe poder desarrollar estas funciones:

- diagnóstico de la naturaleza del problema de planeación,
- evaluación de las motivaciones y la capacidad de cambio del usuario,
- estimación de las motivaciones y recursos propios como asesor,
- identificación de los objetivos generales del proceso de planeación,
- elección del tipo de rol de asistencia adecuado,
- establecimiento y mantenimiento de la relación asistencial,
- reconocimiento y orientación de las fases del proceso de planeación,
- elección de técnicas específicas para la conducción de cada fase del proceso,
- contribución al desarrollo de técnicas y teorías básicas relacionadas con el tema.

Si tomamos en consideración que uno de los objetivos del pedagogo como profesionalista es lograr que los sistemas educativos funcionen eficazmente, la planeación sistemática es un arma que debe manejar para lograr dicho objetivo.

La asesoría, tal como la hemos descrito, es una actividad educativa, ya que persigue el desarrollo de capacidades en el sistema/usuario para que pueda enfrentar por sí mismo los problemas que se le presentan. El pedagogo, especialista en educación, debe poder manejar la asesoría como una herramienta normal de trabajo.

Por último, dado que la actividad que un Centro de Capacitación desarrolla es netamente educativa, el pedagogo tiene los conocimientos técnicos que le permiten profundizar en la naturaleza propia de la actividad de capacitación y en la tecnología necesaria para desarrollarla con efectividad.

Por todo esto, el pedagogo puede ser un profesionalista idóneo para desempeñarse como asesor de planeación sistemática en Centros de Capacitación, si como persona cuenta con la preparación que esbozo a continuación.

5.3. CAPACIDADES REQUERIDAS EN EL PEDAGOGO PARA ASESORAR EN PLANEACION SISTEMATICA A CENTROS DE CAPACITACION.

Voy a presentar a continuación una clasificación de conocimientos, habilidades y/o aptitudes que considero debe tener el pedagogo para manejarse como asesor en este campo. No pretende ser una lista ni exhaustiva ni indispensable; simplemente un marco de referencia para una formación del pedagogo en este sentido. La divido en cuatro aspectos:

- capacidades requeridas como agente de cambio,
- capacidades requeridas como educador especializado en capacitación,
- capacidades requeridas como coordinador del grupo que planea,
- capacidades como asesor en planeación sistemática.

Como agente de cambio.-

- Capacidad de diagnóstico conceptual:

Dado que todo agente de cambio tiene un marco de referencia conceptual en función del cual analiza el significado de los hechos, debe ser capaz de visualizar en cada caso, el complejo de fenómenos y su interpretación

a la luz de conceptos previamente establecidos. Debe manejar técnicas de diagnóstico válidas dentro de su marco conceptual.

- Orientación hacia las teorías y métodos de cambio:
Debe poseer una base teórica para comprender el progreso de la relación entre el asesor y su sistema/usuario; esto implica poder orientarse por una teoría de cambio y conducirse por ella en cada fase de su intervención.
- Orientación hacia las funciones éticas y de evaluación:
El asesor, simplemente en virtud de serlo, asume la responsabilidad de emitir juicios de valor: debe dar su opinión sobre la eficacia o adaptación de los procesos de solución de problemas, determinar normas de eficiencia, planificar una buena relación con su sistema/usuario. Todas estas funciones comprometen al asesor en juicios éticos. Debe tener por tanto, una filosofía social integral y una conciencia de sus motivaciones personales para desempeñarse como agente de cambio.
- Conocimiento de las fuerzas de asistencia:
Debe saber adónde dirigirse cuando se necesita consejo especializado; esto implica tener una concepción realista de sus propios recursos.
- Técnicas operativas y de relación:
Debe poderse relacionar eficientemente con su sistema/usuario usando técnicas adecuadas de asesoría, derivadas del marco teórico que maneje.

Como educador especializado en capacitación.-

Aún cuando no va a desempeñar directamente estas funciones, es conveniente que tenga una formación previa acerca de ellas:

- Saber descubrir necesidades de entrenamiento y saber planearlo,
- Poder analizar puestos, tareas, funciones,
- Saber diseñar didácticamente los entrenamientos,
- Saber elegir y entrenar instructores,
- Saber elegir recursos, organizar actividades, evaluar,
- Saber "vender" servicios de entrenamiento,
- Conocer la legislación relativa al tema,
- Conocer metodologías de enseñanza-aprendizaje.

Como coordinador del grupo que planea.-

- Saber comprender a las personas:
Como asesor está en contacto directo e intenso con las personas. Debe poder interpretar conductas a la luz de teorías de la personalidad. Como actitud, saber valorar a las personas y relacionarse en forma personal.
- Saber comprender al grupo:
Poder manejar la interacción y dinámica grupal, y orientar al grupo en su proceso de maduración.
- Competencia como coordinador:
Debe ser competente en la forma como dirige al grupo, ya sea de manera poco estructurada o muy estructurada. Sus intervenciones deben ir en la línea de:
 - * impulsar, confrontar, catalizar, fomentar la interacción,
 - * aceptar, comprender, apoyar, reflejar, interpretar, explicar, ligar,
 - * establecer normas, estándares, dar directivas, bloquear intervenciones destructivas, generar capacidades directivas en el grupo, saber preguntar.

Como asesor en planeación sistemática.-

En este aspecto debe poder manejar conceptualmente los elementos que contiene la planeación sistemática, expuestos en el capítulo anterior. Debe poder diseñar instrumentos y técnicas que ayuden al grupo a implementar en la práctica cada uno de esos conceptos. Para ello debe contar con estas capacidades:

- combinación de inteligencia, creatividad y buen juicio,
- habilidades para comunicarse oralmente o por escrito,
- personalidad que sepa dirigir mediante una asesoría no directiva,
- entrenamiento y experiencia amplia en la práctica directiva,
- manejo de principios modernos de administración por objetivos,
- entrenamiento en técnicas especializadas de planeación y control,
- disponibilidad de tiempo, libre de presiones o de responsabilidades de línea.

CONCLUSIONES

1. El proceso de planeación presentado en este trabajo permitirá enfocar a los Centros de Capacitación como sistemas abiertos, y como tales, podrán adaptarse a la realidad:
 - en forma flexible y no rígida, movible y no estática, participativa y no autocrática, informada y no dogmática,
 - podrán enfocar su acción hacia el futuro y no hacia el pasado,
 - orientarse por un objetivo y no conducirse en forma errática,
 - actuar inteligentemente y no impulsivamente,
 - evaluar constantemente y no ser sorprendidos por los acontecimientos cotidianos.

2. El desempeño del pedagogo como asesor en planeación sistemática le abre un campo de acción más, en su desarrollo como profesionista. Su acción profesional se amplía a la industria, las asociaciones profesionales, familiares, recreativas. Como asesor, tendrá el camino abierto para el trabajo con varios grupos a la vez.

3. Esta dimensión de asesor requiere que el pedagogo acumule durante su formación profesional, una serie de experiencias que le permitan desarrollar su capacidad para dirigir grupos y enfrentar las distintas situaciones que se le presenten.

4. Otro aspecto importante de este enfoque del pedagogo como asesor en planeación sistemática, es el de capacitarlo para trabajar en equipos interdisciplinarios. Frecuentemente se encontrará con personas especializadas en campos que él no domina; debe poder integrar con ellos un lenguaje común y facilitar el desarrollo de una metodología de trabajo integradora de varias disciplinas. Esto se hace cada vez más imperioso, ya que la mayoría de los problemas que nos plantea el mundo de hoy son de índole interdisciplinaria y la confrontación de métodos y coope-

ración entre las disciplinas serán en el futuro, formas naturales de avance del conocimiento.

5. Los tres campos que abarca este trabajo (planeación, capacitación, asesoría), se renuevan constantemente. Esto lleva al pedagogo a buscar una formación transdisciplinaria, ya que las innovaciones surgen muchas veces de ciencias afines a la Pedagogía.
6. Tanto la asesoría como la planeación sistemática requieren del pedagogo y al mismo tiempo le propician, una formación constante en la filosofía participativa como base de su actuar.
7. La asesoría y la planeación sistemática se han presentado aquí como dos herramientas que el pedagogo puede usar en Centros de Capacitación. Sin embargo, su uso puede extrapolarse a otro tipo de organizaciones educativas.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. BENJAMIN FUENTES GONZALEZ. Pedagogía para el adiestramiento
Vol. IV, num. 15; p. 52
2. SCOTT MYERS. Every employee a manager. p. 187
3. JOSE M. ORTIZ. Pedagogía para el adiestramiento. Vol. IV
num. 15; pp. 74 - 75
4. PAULO FREIRE. Ensayos escogidos. p. 1
5. ROBERT CRAIG. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. p. 15
6. RAMON GARCIA PELAYO. Pequeño Larousse. p. 212
7. cfr. RONALD LIPPITT. La dinámica del cambio planificado. pp.
15 - 19
8. Ibid. p. 18
9. Id.
10. ENRIQUE ARECHAVALA. El activismo, desperdicio innecesario...
p. 3
11. EDWARD GREEN. Workbook for corporate planning. p. 8
12. cfr. RUSSELL ACKOFF. Un concepto de planeación de empresas
p. 14
13. cfr. Ibid. p. 15

14. EDWARD GREEN. öb. cit. pp. 22 y 23
15. RUSSELL ACKOFF.. ob.cit. pp. 25 - 30
16. ENRIQUE ARECHAVALA. Entrenamiento para ejecutivos.
17. PETER DRUCKER. La gerencia de empresas. Cap. VIII
18. EDWARD GREEN. ob. cit. p. 18
19. RUSSELL ACKOFF. ob. cit. p. 49
20. cfr. Ibid. pp. 89 - 90
21. ROBERT CRAIG. ob. cit. pp. 540 - 545
22. MARSHALL SHASHKING. 1974 Annual handbook. p. 209

APENDICE 1

EJEMPLO DE UNA APLICACION DEL PROCESO DE PLANEACION SISTEMATICA A UN SERVICIO DE UN CENTRO DE CAPACITACION.

OBJETIVO DEL CENTRO	Lograr un nivel de capacitación que le permita al cliente satisfacer por sí mismo sus necesidades de desarrollo en el área de proceso electrónico de datos.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none">* Diseño de programas de entrenamiento* Entrenamiento en análisis y programación, a nivel básico, en lenguaje Cobol.
MEDIO AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none">* Los usuarios usan el servicio para decidir sobre las promociones de su personal.* A los alumnos les interesa más aprobar que aprender.
MEDIO AMBIENTE INTERNO	<p>Hay buena organización para respaldar los servicios.</p> <ul style="list-style-type: none">* No se cuenta con un número suficiente de instructores que puedan cubrir el servicio.
FUTURO PROBABLE	Se requerirán muchos entrenamientos en Cobol Básico para el próximo período.
DEFINICION DE METAS	Meta "A": Desarrollar un programa de capacitación interna que permita contar con tres instructores para cubrir el nivel de cursos básicos, antes de fin de año.

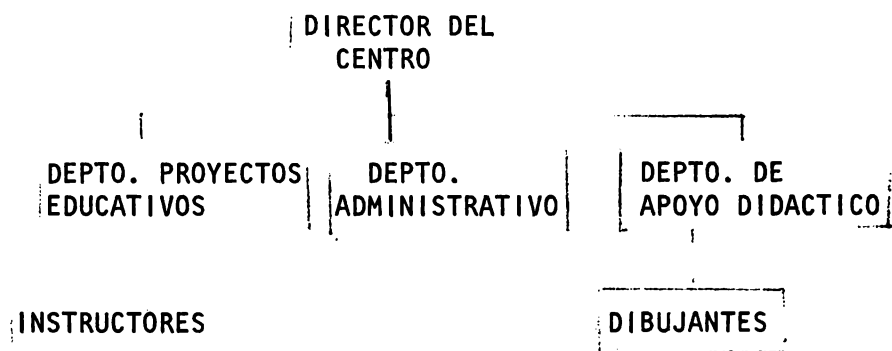
DEFINICION DE POLITICAS
Y PROCEDIMIENTOS

Política: Se dará preferencia a la inscripción de alumnos que ya estén trabajando en el medio.

PROGRAMA PARA LA
META "A"

Definir metas de aprendizaje	-	1. Agosto
* Definir contenidos	-	10 Agosto
* Desarrollar la capacitación	-	Sep. - Nov.
* Evaluar programa	-	10 Dic.

ESTRUCTURA DE ORGA
NIZACION



EVALUACION

En el pasado período nuestras metas de capacitación interna fueron realizadas sin contar con un programa bien definido, lo que ocasionó una desorganización que nos impidió empezar a tiempo con el período de cursos.

BIBLIOGRAFIA

1. ACKOFF, RUSSELL L. Un concepto de planeacion de empresas. (Tr. Adolfo Deras Escobedo); México D.F., Limusa, 1976; 157 pp.
2. ARECHAVALA, ENRIQUE. El activismo, desperdicio innecesario de recursos humanos. México D. F., (s.e.), 1970; 15 pp.
3. ARECHAVALA, ENRIQUE. Entrenamiento para ejecutivos. México D. F., (s.e.), 1963; 25 pp.
4. BANET, ANTHONY. "Therapeutic intervention and the perception of process"; 1974 Annual handbook for group facilitators. La Jolla, University Associates, 1974; pp. 179 - 188.
5. BOWER, MARVIN. La voluntad directiva. (Tr. Enrique Muñoz); Barcelona, Labor, 1972; 207 pp.
6. BROSKOWSKY, ANTHONY. "Managing the dynamics of change and stability"; 1975 Annual handbook for group facilitators. La Jolla, University Associates, 1975; pp. 173 - 178.
7. CONYNE, ROBERT. "Training components for group facilitators"; 1975 Annual handbook for group facilitators. La Jolla, University Associates, 1975; pp. 138 - 140.
8. CRAIG, ROBERT y BITTEL, LESTER. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. (Tr. Manuel Aburto J.); México D. F., Diana, 1975; 687 pp.

9. CUBA, INSTITUTO CUBANO DEL LIBRO. La educación en la revolución. La Habana, Instituto Cubano del Libro, 1974; 233 pp.
10. DRUCKER, PETER F. La gerencia de empresas. (Tr. Luis Prats); Buenos Aires, Sudamericana, 1972; 441 pp.
11. FREIRE, PAULO. Ensayos escogidos. Pátzcuaro, CREFAL, 1970; 152 pp.
- ✓ 12. FUENTES GONZALES, BENJAMIN. "El pedagogo y su proyección profesional en la capacitación"; Pedagogía para el adiestramiento. Vol IV, num. 15; (México D. F., abr./jun., 1974); pp. 52 - 60.
13. GREEN, EDWARD J. Workbook for corporate planning. E.U.A., American Management Association, 1970; 247 pp.
14. LIPPITT, RONALD, et. al. La dinámica del cambio planificado. (Tr. Sibila Yujnovsky); Buenos Aires, Amorrortu, 1970; 311 pp.
15. MARION, DAVID. "Dimensions of the organizational universe: a model for assesment and direction"; 1975 Annual handbook for group facilitators. La Jolla, University Associates, 1975; pp. 211 - 217.
16. MAYNARD, H. B. et. al. Common body of knowledge for management consultants. Nueva York, A.C.M.E., 1957; 59 pp.
17. MYERS, SCOTT. Every employee a manager. Nueva York, McGraw-Hill, 1970; 233 pp.

18. ODIORNE, GEORGE. Administración por objetivos. (Tr. Eduardo Suárez); México D. F., Limusa-Wiley, 1973; 220 pp.
- ✓ 19. ORTIZ, JOSE MANUEL. "La función de la capacitación en la empresa"; Pedagogía para el adiestramiento. Vol. IV, num. 15; ✓ (México D. F., abr./jun., 1974); pp. 74 - 80.
20. PROCTOR, JOHN y THORNTON, WILLIAM. Capacitación: manual para directores de línea. (Tr. Gonzalo Medina); México D. F., Herrero Hnos., 1964; 320 pp.
21. SAINT, AVICE. Learning at work. Chicago, Nelson-Hall, 1974; 332 pp.
22. SCHEIN, SCHMIDT. "How to change a leadership pattern"; Leadership and social change. La Jolla, University Associates, 1976; pp. 25 - 43.
23. SHERWOOD, JOHN. "An introduction to organizational development"; 1972 Annual handbook for group facilitators. La Jolla, University Associates, 1972; pp. 153 - 156.
24. THOMSON, THOMAS M. "Management by objectives"; 1972 Annual handbook for group facilitators. La Jolla, University Associates, 1972; pp. 130 - 132.
24. WARREN, HOWARD. Diccionario de psicología. México D.F., Fondo de Cultura Económica, 1968; 383 pp.
26. ZAWACKY, ROBERT. "The supervisor as counselor"; 1975 Annual handbook for group facilitators. La Jolla, University Associates, 1975; pp. 135 - 137.