

83
28.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGIA



LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :

PATRICIA ZUÑIGA GUTIERREZ

DIRECTOR DE TESINA: LIC. JAVIER VEGA RUGERIO.

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS



COLEGIO DE PEDAGOGIA

MEXICO, D. F.

267219 1998.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.



Dedico este trabajo

A DIOS

Porque me acompaña
dondequiera que estoy y
siempre me ilumina en
todo momento.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por darme la formación que hoy me
permite ser profesional y a la que
siempre representaré como la
máxima casa de estudios.

A MIS PADRES

Por darme la vida, por heredarme lo
mejor que he podido recibir: su
ejemplo de fortaleza, de unión, de
amor y su apoyo incondicional.
Mamá y papá: ¡este trabajo es suyo!

A MIS HERMANAS

Por su cariño y por compartir
conmigo tanto lágrimas, risas,
angustias y alegrías.
Gracias Laurita y Nadia. Y a Jorge
Luis por ser mi hermano mayor.

A MIS SOBRINOS

A Jorge Luisito por dar a la familia
una nueva luz de felicidad.
Y al próximo miembro de la familia
por la ilusión que provoca su
próxima llegada.



A MIS TÍOS Y PRIMOS

Por ser una familia unida y
que me apoya en mi carrera.

A MIS PADRINOS

Que siempre me han hecho
sentir como su hija. Los quiero
mucho.

A TODOS MIS AMIGOS

Fernanda, Heidy, Claudia, Silvia,
Erika, Aurelio, Gerardo, Marcos,
Victor; que siempre han estado
conmigo en las buenas y en las
malas.

A MIS AMIGOS DE CANCÚN

Porque formamos una bonita
familia, por el apoyo que me
brindaron y me brindan de lejos.
Gracias Angélica, Rogelio,
Adrián y a ti Patricio.

A LAS REVISORAS DE ESTE TRABAJO

Que con sus aportaciones, enriquecieron este
trabajo.

Gracias a:

Lic. Ruth Ivonne García Delgado

Lic. Ana María del Pilar Martínez Hernández

Mtra. Ma. Eugenia González Téllez

Mtra. Ofelia Escudero Cabezudt



A ETESA

Que me vio nacer y desarrollarme profesionalmente.

Gracias a:

Lic. León Paniagua Blanco

Ing. Alfonso Suárez Medrano

Dr. Mauro Rodríguez Estrada

Lic. Aurelio Ramírez Gutiérrez

Que con sus comentarios he podido enriquecerme.

AL LIC. JAVIER VEGA RUGERIO

Por ser mi maestro, por enseñarme a ser profesional, por demostrar que la planeación estratégica se aplica también a la vida, pues teniendo una visión clara, con valores firmes, puedo lograr todos los objetivos que me proponga.

Gracias por tu apoyo incondicional, por tu retroalimentación. Debido a ello hoy puedo concluir una parte de mis metas.

¡GRACIAS JAVIER!

A todos aquellos que lean este trabajo y amen tanto a su profesión como yo.

PATRICIA ZÚÑIGA GUTIÉRREZ

TEMA	PÁGINA
<i>INTRODUCCIÓN</i>	I
<i>JUSTIFICACIÓN</i>	IV
CAPÍTULO I	
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN	
I. PLANEACIÓN	1
I.1 PASOS DE LA PLANEACIÓN	4
I.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN	7
I.3 TIPOS DE PLANEACIÓN	10
I.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
I.5 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
I.5.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	23
I.6 CAMBIO ORGANIZACIONAL	24
I.7 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	31
I.8 CULTURA ORGANIZACIONAL	42
CAPÍTULO II	
CAPACITACIÓN	
II. CAPACITACIÓN	45
II.1 EDUCACIÓN	47
II.2 SISTEMA DE CAPACITACIÓN	56
II.3 VALOR ESTRATÉGICO DE LA CAPACITACIÓN	87
II.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	91
II.5 LIMITACIONES DE LA CAPACITACIÓN	92
II.6 DECÁLOGO DE LA CAPACITACIÓN	92

TEMA	PÁGINA
CAPÍTULO III	
CASOS PRÁCTICOS	
LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
III. METODOLOGÍA	95
III.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	95
III.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO	95
III.3 OBJETIVO	95
III.4 TIPO DE ESTUDIO	95
III.5 MATERIAL	95
III.6 MUESTRA	96
III.7 CASOS PRÁCTICOS	97
III.8 ANÁLISIS	107
III.9 CONCLUSIONES	115
III.10 APORTACIÓN	116
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	117
<i>ANEXOS</i>	121

INTRODUCCIÓN

México está enfrentando en la actualidad nuevas perspectivas económicas, tendientes a la globalización, lo cual obliga a las organizaciones a ser cada día más competitivas ante la demanda de los clientes y de un mercado cada vez más exigente en la calidad y productividad que demanda mejores servicios y productos.

Ante esta situación las empresas están generando nuevas estrategias para ser mejores.

Una de las herramientas que hoy en día se utiliza es la planeación estratégica, la cual impacta de tal manera a la organización, que abarca la misión, objetivos, valores, cultura, productividad, compromiso y finalmente la consolidación de la organización. ¹

La planeación estratégica abarca a toda la organización siendo ésta una pieza fundamental en el departamento de recursos humanos. El implantarla es una opción para las organizaciones que enfrentan un panorama de riesgo e incertidumbre que les permitirá sobrevivir y generar su desarrollo, basado en el ÉXITO COMÚN DE SUS INTEGRANTES, a quienes se les deberá capacitar para que actúen con calidad y productividad. Sin embargo, sabemos que a lo largo de la historia de las organizaciones, sin lugar a dudas, el departamento de recursos humanos siempre ha sido el más castigado, específicamente el de capacitación; se le ve más como un gasto que como una inversión, es el departamento que reporta egresos mientras que los demás reportan ingresos.

Por lo anterior es que surge la necesidad de concientizar a los directivos sobre la importancia y beneficios de la capacitación, acorde y constante a las necesidades de crecimiento de la organización, ya que es común la idea que se tiene acerca del personal "se cree que todo lo saben" y que es más fácil aprender sobre la marcha sin ninguna base de conocimientos, lo que provoca, más que pérdida de tiempo, improductividad e ineficiencia.

¹CFR. VEGA, Javier. "El impacto de la planeación estratégica en las organizaciones", artículo de la Revista Laboral No. 47.

Llevar a cabo un plan de capacitación en una empresa, implica tener un conocimiento claro de lo que la empresa es, lo que quiere ser y lo que necesita para conseguirlo.²

La planeación estratégica nos permite conocer todos estos datos ya que determina la misión y la visión de la organización de las cuales se derivan los objetivos, las acciones y programas entre los cuales está el de capacitación. La función de ésta se desarrolla en un entorno que es el que propicia poder llevar a cabo su labor.

Sabemos que implantar la planeación estratégica en las organizaciones lleva tiempo y los resultados se verán a largo plazo, y para que tenga éxito, debe ser tomada en cuenta la cultura organizacional y así lograr el cambio.

En el presente trabajo se considera interesante conocer cómo se está manejando la planeación estratégica en nuestro país y todo lo que en ésta se involucra, es decir: la cultura organizacional, los cambios y las resistencias que se generan, cómo se vencen y sobre todo lo más sobresaliente para los pedagogos: la importancia de la capacitación; por lo que en el presente trabajo se abordan todos los aspectos mencionados anteriormente, a través de nueve casos prácticos que describan y destaquen la importancia de la capacitación y cómo ésta contribuye a cumplir con la planeación a largo plazo, es decir, con la planeación estratégica de la organización. Con el propósito de obtener el objetivo se dividió el trabajo en tres capítulos:

El primero abarca lo que es la planeación y su importancia, ya que ésta nos indica con anticipación lo que se debe hacer, cómo, dónde y quien ejecutará las acciones. Se incluyen sus pasos, los elementos de la planeación y los tipos de planeación. Es en este rubro donde inicia ya la planeación estratégica.

Asimismo, se describe su origen, sus diferentes conceptos tomados de varios autores expertos en la materia, todo su proceso, su impacto en la organización y sus ventajas y desventajas.

²CFR. DE LA OSA, Juan Carlos, "Hacia un nuevo sistema de gestión de los R.R. H.H.", Memorias de la 4ta. Reunión Interdisciplinaria en calidad, productividad y desarrollo en las organizaciones.

También se anexan conceptos de cambio organizacional, ya que implantar un nuevo modelo en toda organización implica un cambio en todas sus áreas y procesos, los que deberán ser sensibilizados mediante el desarrollo organizacional.

El segundo capítulo trata de algunos conceptos relacionados con la capacitación, ubicándola dentro de la educación no formal; llegando así a la descripción del sistema de capacitación, aclarando que al igual que la planeación estratégica, el sistema de capacitación depende de la manera en que cada organización la maneje.

Se toma en cuenta el sistema de capacitación planteado por el Lic. León Paniagua Blanco, el cual consta de seis pasos: ³

1. Infraestructura
2. Detección de necesidades de capacitación
3. Elaboración del plan
4. Ejecución de los programas
5. Evaluación
6. Mejora continua

Dentro del tema de detección de necesidades de capacitación, se describe su proceso y algunas técnicas para elaborar los lineamientos del proceso. Debido a su actualidad, se incluye la metodología para realizar la evaluación del costo-beneficio y costos de no calidad de la capacitación.

En el tercer y último capítulo se abordan los casos prácticos que permitieron explorar los sistemas de capacitación existentes en algunas empresas y cómo éstos contribuyen a cumplir con su planeación estratégica.

³CFR. PANIAGUA, León. "Sistema de capacitación y normas ISO 9000, 94". Memorias de la 3ra. Reunión Interdisciplinaria en calidad, productividad y desarrollo en las organizaciones.

La investigación se llevó a cabo en:

1. Laboratorios Sintex, S. A. de C. V.
2. Hewlett Packard de México, S. A. de C. V.
3. Quaker State Comercial Importadora, S.A. de C. V.
4. Proper Meals S. A. de C. V.
5. American Express, Co., S. A. de C. V.
6. Bridgestone Firestone, S. A. de C. V.
7. Procter and Gamble, México, S. A. de C. V.
8. Black and Decker, S. A. de C. V.
9. GIRSA, Corporativo, S. A. de C. V.

Para obtener la información deseada se aplicó una entrevista en cada una de las empresas mencionadas. En este último capítulo se presenta la descripción de los datos registrados, el análisis correspondiente y finalmente las conclusiones.

JUSTIFICACIÓN

Los retos que México enfrenta actualmente con un Tratado de Libre Comercio, convenido con diversos países, implican una fuerte necesidad de cambio en las empresas, utilizando nuevas herramientas administrativas entre las cuales se encuentra la planeación estratégica. Cada día más organizaciones la ocupan para sobrevivir a la fuerte competencia, por lo tanto se tienen que renovar los esfuerzos para formar recursos humanos, considerados los más importantes en toda empresa.

Gracias a la capacitación los individuos adquieren los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y de productividad, aprendiendo a cumplir con los requisitos de sus puestos de trabajo. Para justificar la acción de capacitación, ésta debe formar a las personas para desempeñar correctamente el puesto que ocupan y que su función coincida o contribuya a cumplir con los objetivos, visión y misión.

Como el mismo Lic. Paniagua dice: "la capacitación está relacionada con resultados, no es un evento aislado, esos resultados están ligados a dar cumplimiento a los requerimientos de los clientes internos y externos de la organización".⁴ Es decir, la capacitación es sólo un medio y no un fin en sí misma.

Por todo lo anterior surgió la inquietud de realizar un trabajo cuyo enfoque consiste en mostrar cómo la capacitación es un sistema específico dentro de uno general, que es la planeación estratégica. Es interesante destacar que para cumplir con la función de pedagogos dentro de las organizaciones no basta con dar cursos, sino que implica un conocimiento más amplio de la organización en la cual se labora, saber su misión y visión y cómo es que con determinadas acciones vamos a cumplir los objetivos propuestos.

⁴ CFR. PANIAGUA, León. Op. Cit.

En las empresas donde se está llevando a cabo la implantación de este modelo, se ofrecen a los profesionales de la capacitación de personal muchas oportunidades de colaboración; sólo las personas altamente capacitadas en esta materia podrán desarrollarse mejor y obviamente, tendrán mejores oportunidades de trabajo.

Por su formación académica, el pedagogo es el especialista en procesos educacionales (al hablar de capacitación hacemos referencia a procesos de enseñanza aprendizaje). Él planea, imparte y evalúa la capacitación, pero la realidad es que muchas veces al hacerlo, no se toman en cuenta estos aspectos, por lo que hay que desarrollar estas áreas de oportunidad para competir con otros profesionales que se dedican a este ámbito de los recursos humanos tales como los administradores, relacionistas industriales, ingenieros industriales, psicólogos y otros.

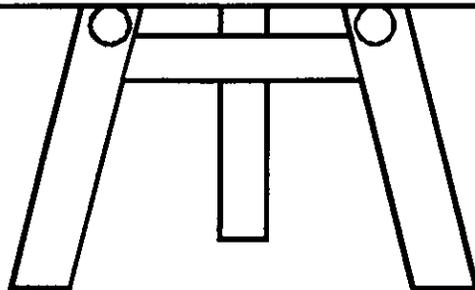
Igualmente se debe ser sensible a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta los valores organizacionales y su cultura; debe estar preparado al cambio y afrontarlo para obtener buenos resultados.

Asimismo, se debe estar consciente del papel y la importancia de la capacitación para así cumplir con la misión y los objetivos de la organización; sin olvidar, claro está, al hombre: el activo más valioso de toda empresa.

CAPÍTULO I

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

EN LA ORGANIZACIÓN



I. PLANEACIÓN

La planeación es el primer paso de todo proceso administrativo. Significa identificar lo que se hará en el futuro e involucra la toma de decisiones.

Dos de los autores consultados definen a la planeación de la siguiente manera:

"La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos de las acciones, para alcanzarlos se requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción, futuros." ¹

"La planeación concierne a una serie de actividades que se van generando por cada una de las acciones que se establecen. Mediante ella, los funcionarios tratan de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse a las contingencias." ²

Es decir, planear es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará. Ello nos conducirá al lugar donde queremos estar y nos previene de posibles fallas.

De antemano se sabe que es muy difícil predecir el futuro con exactitud y que hay muchos factores que no están bajo control, mismos que pueden interrumpir los planes programados, pero si no se planea se corre el riesgo de que esos sucesos indeseables ocurran por casualidad.

Agustín Reyes Ponce ³ dice que planear es tan importante como realizar, porque:

- ☛ La eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del acaso ni de la improvisación.
- ☛ Así como, en la parte dinámica lo central es dirigir, en la parte mecánica lo básico es planear: si administrar es "realizar a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción debe coordinarse.

¹ KOONTZ, Harold. Administración, una perspectiva global, pág. 118

² GÓMEZ, Guillermo. Planeación y organización de empresas, pág. 5

³ REYES, Agustín. Administración de empresas, pág. 45

- ☛ El objetivo sería infecundo si los planes no detallaran que para poder realizarse íntegra y eficazmente debe explicarse cuidadosamente.
- ☛ Todo plan tiende a ser económico; aunque no dé esa impresión, porque cualquier plan consume tiempo, que por lo distante de su realización pueda parecer innecesario e infecundo.
- ☛ Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja a ciegas.

Con lo mencionado anteriormente se reafirma que la planeación es la base para las demás funciones administrativas, sirve de modelo completo de trabajo a realizar. Cuando se planea se toman en cuenta dos elementos:

- 1.- El futuro.
- 2.- La relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

Aunado a esto, al planear se debe contemplar que toda organización se desarrolla en un medio dinámico, en constante cambio, por lo cual se tiene que preveer o ajustar el plan de acuerdo al medio. Uno de los mayores retos de las organizaciones, sean del giro que sean, es vencer la resistencia al cambio que se produce, como lógica consecuencia de cambios, tecnológicos, sociales, económicos y políticos.

PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN

El propósito de la planeación es determinar lo que debe hacerse esta semana, este mes o este año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima o el mes próximo, asimismo, la planeación intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzca al logro de los objetivos. La planeación debe prevenir crisis por aparecer; las series continuas de crisis por lo general indican una pobre planeación. ⁴

⁴ CFR. GÓMEZ, Guillermo. Op. cit.

NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN

La naturaleza puede determinarse mediante cuatro aspectos:

I. Contribución a los objetivos y propósitos

Cada plan y todos sus elementos tiene el propósito de facilitar el logro de los objetivos de la organización mediante la cooperación de todos sus integrantes.

II. Primacía de la planeación

Las acciones empresariales de organización, dirección y control están hechas para lograr los objetivos de cualquier organización; la planeación por lógica precede a la ejecución de las otras funciones aunque todas se interrelacionan; la planeación es única pues establece los objetivos y programas que han de seguirse.

III. Fuerza de la planeación

La planeación es una función de todos los ejecutivos de la organización, aunque su alcance variará según la autoridad y naturaleza de las políticas y planes delineados por sus superiores. Para planear, a los ejecutivos se les debe de dar cierta libertad y responsabilidad.

IV. Eficiencia de los planes

La eficiencia de un plan se relaciona con el grado de logro de los objetivos perseguidos. La eficiencia se mide por la contribución a los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo.

El proceso de planeación está compuesto por una serie de pasos que son necesarios para realizar tan importante actividad. Por lo general, se sigue el mismo proceso en cualquier tipo de planeación. A continuación se presentan los pasos de la misma. (Ver Figura 1)

I.1 PASOS DE LA PLANEACIÓN

La planeación se aplica a todas las actividades, tanto personales, como organizacionales. En el último caso es de extrema importancia seguir una metodología, pues se planean recursos tanto financieros como materiales y humanos, etc. De esta planeación dependerá el éxito que tenga posteriormente la empresa. El modelo de planeación consultado consta de ocho pasos que son los siguientes:

I. DETECCIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

Precede a la planeación. Estriba en tener habilidad para identificar las posibles oportunidades futuras y verlas claras y completas. También consiste en saber dónde se está situado, analizando los puntos fuertes y los puntos débiles con la finalidad de enfrentar incertidumbres con una clara visión de lo que se puede lograr. Para establecer objetivos es importante tener en cuenta este punto, pues se requiere de un diagnóstico realista de la detección de oportunidades.

II. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El siguiente paso reside en establecer objetivos para toda la organización, y posteriormente para cada unidad de trabajo subordinada. Al formular los objetivos, los resultados esperados indican los puntos finales de lo que se ha de hacer, lo que es primordial, lo que ha de lograrse a través de diversas estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la organización orientarán la naturaleza de todos los planes importantes.

III. DESARROLLO DE PREMISAS

Consiste en fijar las premisas básicas del proceso, obtener autorización para utilizarlas y difundirlas. Las premisas representan suposiciones para planear y constituyen el ambiente esperado de los planes en operación. Al establecer premisas se tiene un aspecto muy importante de la planeación: cuanto mayor sea el número de individuos encargados de la planeación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación.

IV. IDENTIFICACIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Cuando se establece un plan, hay que buscar cursos alternativos a éste, pues pocas veces se ofrece un plan que no tenga opciones razonables y nunca falta que una de las menos obvias resulta ser la mejor. El problema no consiste en encontrar alternativas, sino en reducir su número, analizar y elegir la más prometidora.

V. EVALUACIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Ya que encontramos cursos alternativos de acción, se tienen que evaluar de acuerdo a las premisas y metas anteriormente fijadas. Por ejemplo una vía puede parecer más provechosa pero requiere de una inversión muy fuerte y con una recuperación lenta; otra, puede ser menos provechosa, pero envuelve menos riesgos. Lo anterior nos indica que existen muchos cursos alternativos de acción de las cuales hay que tomar en cuenta muchas variables.

VI. SELECCIÓN DE UN CURSO DE ACCIÓN

En este punto se adopta el plan, es el punto real de la toma de decisiones cuando se elige de entre dos o más cursos alternativos de acción.

VII. FORMULACIÓN DE PLANES DERIVADOS

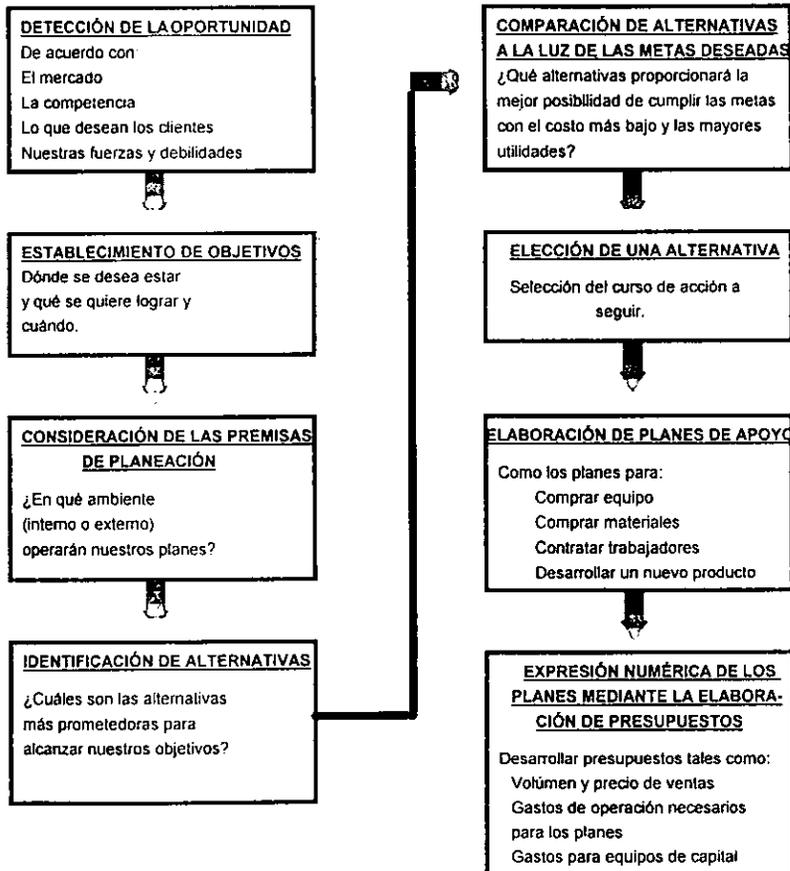
Cuando ya se ha tomado una decisión, se explicitan planes derivados. Son necesarios para dar apoyo al plan básico.

VIII. EXPRESIÓN NUMÉRICA DE LOS PLANES A TRAVÉS DE PRESUPUESTOS

Para dar significado a los planes hay que convertirlos en presupuestos para darles un lenguaje numérico. Cada departamento de la organización puede tener sus propios presupuestos, si se elaboran de manera adecuada se convierten en un medio para consolidar los diversos planes y también para derivar normas de calidad contra las cuales se mide el progreso de la planeación.

FIGURA 1

MODELO DE PLANEACIÓN ⁵



⁵ KOONTZ, Harold. *Op. cit.*, pág. 131

1.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

La planeación sólo podrá llevarse a cabo con éxito si de antemano se fijan la misión, los objetivos y políticas que normen los criterios a seguir. Igualmente no se concibe este acto administrativo sin que se establezcan procedimientos; asimismo, es necesario elaborar programas detallados que comprendan los objetivos, políticas y procedimientos que deberán desarrollarse en función del tiempo y el costo. Los elementos de la planeación según Harold Koontz y Heinz Weihrich son: 1) misión, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos. ⁶

MISIÓN

La **misión** identifica la función o tarea básica de una empresa. Cualquier clase de empresa organizada tiene (o debería tener) una misión. Una clara definición de la misión de la organización es necesaria para trazar objetivos claros y significativos. Drucker ⁷ afirma que cada negocio debe responder a la siguiente pregunta ¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?. También dice que para responder a estas preguntas toda organización debe identificar quiénes son sus clientes y cuáles son las actitudes y esperanzas de éstos.

OBJETIVOS O METAS

Los **objetivos o metas** * son los fines hacia los cuales se dirige una actividad y representan, no sólo el objetivo final de la planeación, sino también el fin hacia el que se encamina toda la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Existen objetivos de toda la organización y constituye su plan básico, los departamentos pueden tener sus objetivos propios.

⁶ CFR. KOONTZ, Harold. Op. cit., cap. 5

⁷ CFR. DRUCKER, Peter. La gerencia de las empresas, cap. 6

* Algunos autores usan ambos términos indistintamente, otros diferencian entre objetivo y meta. Dicen que las metas ayudan a lograr los objetivos, es decir que las metas son de menor alcance y los objetivos de mayor alcance, o a la inversa.

ESTRATEGIAS

Las **estrategias** denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. El propósito de la estrategia es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que se desea que sea la organización. La estrategia muestra una dirección definida e implica un despliegue de los recursos y esfuerzos. No intentan delinear exactamente cómo se deben alcanzar los objetivos, puesto que ésta es la tarea de un enorme número de programas de apoyo, pero forman una estructura útil para guiar al pensamiento y acción empresarial. Su utilidad en la práctica y su importancia para guiar la planeación, justifica la separación de las estrategias como un tipo de plan para propósitos con fines de análisis. Esto lo veremos más adelante cuando toque el tema de la planeación estratégica.

POLÍTICAS

Las **políticas** constituyen declaraciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo cual se permite delegar autoridad y a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen los subordinados. Existen políticas en todos los niveles de la organización, desde las que son fundamentales tanto para la compañía como para los departamentos, hasta políticas secundarias, aplicables a los segmentos más pequeños de la organización.

Las políticas son guías para la toma de decisiones, por lo tanto se necesitan aplicar con cierta flexibilidad, de no ser así, serían reglas. La política es un medio para estimular la libertad y la iniciativa dentro de ciertos límites. El grado de libertad dependerá de la política y a su vez reflejará la posición y la autoridad en la organización.

PROCEDIMIENTOS

Un **procedimiento** es la interrelación de actividades ejecutadas por secuencias cronológicas o pasos operativos, en un orden definido, para cumplir los propósitos de un plan. Detalla la manera más exacta según la cual deben ser ejecutadas actividades precisas. Es decir, preestablece un método para realizar el trabajo.

REGLAS

Las **reglas** describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no deben llevarse a cabo, sin permitir libertad de acción. No se deben confundir las reglas con políticas o con procedimientos. Las reglas guían la acción sin especificar un orden de tiempo. Un procedimiento puede ser un conjunto de reglas. La regla refleja una decisión administrativa señala si determinada acción debe emprenderse o no. No hay que confundir las políticas con las reglas. Las políticas guían la toma de decisiones pues determinan las áreas en las que los administradores pueden usar su discreción. Las reglas son también guías pero no permiten discreción en su aplicación.

PROGRAMAS

Los **programas** son instrumentos de la planeación que determinan a la vez: el resultado que se desea obtener, la conducta a seguir, las etapas y los medios a emplear. Son una especie de cuadro del porvenir del cual los acontecimientos próximos se han previsto con cierta exactitud. Están diseñados para realizar un curso de acción ya decidido.

PRESUPUESTOS

Un **presupuesto** es una previsión que establece los resultados esperados en términos numéricos, ya sea desde el punto de vista financiero o expresado horas-hombre, unidades del producto, horas-máquina u otras medidas. Puede ser diseñado para reflejar el costo de las operaciones como el presupuesto de gastos e ingresos, o bien, las necesidades del financiamiento.

I.3 TIPOS DE PLANEACIÓN

En el presente capítulo se ha resaltado la importancia que tiene la planeación pues es la plataforma para el funcionamiento de cualquier grupo social (base de cualquier organización), además, a través de ella, se previenen los posibles cambios que pueden suceder en el futuro y por supuesto, se implantan medidas necesarias para afrontar esos cambios. Ahora toca señalar que la planeación se puede dividir en diferentes tipos para apreciar su magnitud y variedad. Así Guillermo Gómez Ceja⁸ nos presenta su tipología de la planeación la cual divide en: I. planeación estratégica, II. planeación táctica y III. planeación operacional.

I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La **planeación estratégica** tiene como tarea principal el establecer guías generales de acción de la empresa. Es de tipo general, hecha para el logro de los objetivos institucionales. Se refiere al proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de los mismos.

Algunas características de esta planeación son las siguientes:

- ⇒ Constituye el origen para planes específicos subsecuentes.
- ⇒ Es ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de la organización.
- ⇒ Establece un marco de referencia para toda la organización.
- ⇒ Se maneja información básicamente externa.
- ⇒ Afronta mayores niveles de incertidumbre en comparación a otros tipos de planeación.
- ⇒ Cubre periodos altos.
- ⇒ Está orientada hacia la eficiencia.

Este tipo de planeación es representativa de la **planeación a largo plazo**, tema que se retomará y ampliará más adelante.

⁸ CFR. GÓMEZ, Guillermo. Op. cit., cap. 2

II. PLANEACIÓN TÁCTICA

La **planeación táctica** es el proceso en el cual se realizan los planes a detalle, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la **planeación estratégica**. Se le conoce también como funcional. La planeación táctica es a mediano plazo.

Este tipo de planeación se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos específicos.

Una planeación será estratégica cuando se encarga de toda la empresa y será táctica, si se encarga de parte de la empresa. Parte de los lineamientos planteados por la planeación estratégica y se refiere a cuestiones de cada una de las áreas de actividad de la empresa.

Algunas características de la planeación táctica son las siguientes:

- Se ejecuta dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es realizada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de la empresa.
- Se maneja información interna y externa.
- Se lleva a cabo para la coordinación de recursos.
- Está orientada hacia la efectividad y la eficiencia.

III. PLANEACIÓN OPERACIONAL

La **planeación operacional** asigna a las personas las tareas específicas de cada una de las unidades de operaciones. Es representativa de la planeación a corto plazo.

Algunas características de la planeación operacional son las siguientes:

- ✘ Se diseña dentro de los parámetros de la Planeación Estratégica y la Táctica.
- ✘ Es ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- ✘ Sigue procedimientos y reglas definidas con precisión.
- ✘ Cubre periodos reducidos.
- ✘ Su principal característica es buscar la eficiencia.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN A LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO

Dentro de las características de cada tipo de planeación se incluyen: el tiempo que abarca cada una, su función, el nivel, propósito y los elementos que la integran.

Los *planes estratégicos* incluyen objetivos, políticas y estrategias a largo plazo y se orientan a los fines. Como ya se ha mencionado anteriormente, esta planeación es realizada por los altos directivos de la empresa y su propósito es determinar la forma de crecimiento de las organizaciones a través de los productos o servicios que ofrece y que se utilizan para lograr los objetivos.

Los *planes tácticos*, (mediano plazo) son, por lo general, de cinco años de duración e incluyen los objetivos, políticas y estrategias a los que se refiere la planeación a largo plazo, pero los planes a mediano plazo pueden tener a su vez subobjetivos, subpolíticas y subestrategias propias y más detalladas. Mediante ellas se pueden especificar áreas funcionales como la mercadotecnia, personal, finanzas, etc.

Los *planes operacionales* (corto plazo) son para desarrollarse en un año o menos y contienen detalles del tipo de presupuestos o planes de financiamiento y es realizado por el nivel operativo.

TABLA 1
CLASIFICACIÓN PARA LA PLANEACIÓN DE UNA EMPRESA⁹

CLASIFICACIÓN	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN A PLAZO MEDIO	PLANEACIÓN A CORTO PLAZO
TIEMPO	Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo
FUNCION	Mercadeo	Inventario	Mano de obra
NIVEL	Directivo	Corporativo	Operacional
PROPOSITO	Capital	Nuevos productos	Integración
ELEMENTOS	Estrategia	Política	Procedimiento

⁹ GÓMEZ, Guillermo. *Op. cit.*, pág. 60.

I.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El término "estrategia" fue utilizado con mayor frecuencia en la milicia para describir el plan maestro con la finalidad de ganar una guerra. Se distingue de las tácticas pues representan los planes para ganar una batalla individual.

Aplicado al ámbito organizacional, la "estrategia" se define como la movilización de todos los recursos de la organización con miras a alcanzar objetivos a largo plazo, se distingue de la táctica pues esta es un programa específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general.

DEFINICIÓN

En primer lugar hay que resaltar que no existe una definición universalmente aceptada de planeación estratégica, cada empresa que decide implantarla tiene su propio concepto, así como, su propio proceso, sin embargo existen ciertos elementos en los cuales coinciden los autores consultados.

A continuación se presentan las definiciones de varios autores.

Michael Armstrong: "La planeación estratégica establece en términos amplios las políticas y procedimientos requeridos para lograr los objetivos de la corporación." ¹⁰

Guillermo Gómez: "Es la planeación de tipo general, proyectada hacia el logro de los objetivos institucionales de la empresa y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma."¹¹

Javier Vega: "La planeación estratégica es la médula espinal del desarrollo organizacional, ya que establece de forma general los valores organizacionales, sus políticas y programas necesarios para cumplir con los objetivos de la organización."¹²

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. Manual de técnicas gerenciales, pág. 37

¹¹ GÓMEZ, Guillermo. Op. cit., pág. 51

¹² VEGA, Javier. "El impacto de la planeación estratégica en la organización", artículo de la Revista Laboral No. 47, pág. 63

George Steiner define a la planeación estratégica como: "el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos." ¹³

Analizando, se puede definir a la planeación estratégica como la guía que establece la misión, visión y valores de la organización implantando políticas y programas que permitan organizar a los recursos para la consecución de los objetivos organizacionales.

La planeación estratégica se conoce también como:

- ⇒ Planeación corporativa completa
- ⇒ Planeación directiva completa
- ⇒ Planeación general total
- ⇒ Planeación a largo plazo
- ⇒ Planeación formal
- ⇒ Planeación general ¹⁴

QUE NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

George Steiner ¹⁵ nos dice que para evitar confusiones hay que tomar en cuenta lo que no es planeación estratégica.

1. La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, pues éstas sólo pueden tomarse en el momento. Este tipo de planeación es a largo plazo y se requiere de un pronóstico, pero esto no quiere decir que las decisiones deban ser tomadas antes, sólo pueden hacerse al tiempo que éstas se requieran.
2. No se pronostica la venta de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico, en relación con factores como: compras de material, mano de obra, etc. La planeación

¹³ STEINER, George. Planeación estratégica, pág. 20

¹⁴ CFR. STEINER, George. Op. cit., cap. 1

¹⁵ CFR. STEINER, George. Idem.

estratégica va mucho más allá y realiza preguntas como: ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos?

3. La planeación estratégica no representa una programación del futuro rígida, sino flexible y adaptable para aprovechar así los cambios que se generan en el medio ambiente en la cual la organización se desenvuelve. Muchas empresas revisan sus planes estratégicos en forma periódica.
4. No consiste en el diseño de muchos planes detallados y relacionados entre sí, sino que abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que van desde el más sencillo hasta el más complejo.
5. El criterio e intuición de los directores no se sustituye en la planeación estratégica.
6. No es un conjunto de planes funcionales, sino que es un enfoque de sistemas para guiar a la empresa durante un tiempo, a través de su medio ambiente para lograr las metas dictadas.

Con estas observaciones queda claro, que la planeación estratégica toma en cuenta los posibles cursos de acción futuros y éstos a su vez son la base para tomar decisiones del presente, además, de que es una filosofía que obliga a estar revisando los planes constantemente y acorde a los cambios generados por el ambiente externo para lograr las metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas.

ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la literatura referida a la historia de la planeación estratégica se encontró que ésta cobró mayor importancia después de la Segunda Guerra Mundial debido a:

1. La aceleración del cambio tecnológico, nuevas industrias y oportunidades del mercado.
2. El crecimiento y declinación de industrias completas.
3. Incertidumbre del ambiente externo.
4. Un mayor intervalo entre las decisiones actuales y los resultados futuros.

La planeación estratégica en aquel tiempo (1950 aproximadamente) fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales, de hecho las más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica, denominándolos planeación a largo plazo.

En la *década de los sesenta* hubo un periodo ininterrumpido de crecimiento, no hubo escasez de materiales, las tasas de desempleo, la inflación y el interés era bajo, la energía barata y abundante, es decir se puede considerar esta etapa como estable y por lo tanto predecible.

En la *década de los setenta* por el contrario hubo discontinuidades como recisiones, inflación, escasez de petróleo y cada vez se acrecentaba más la competencia en muchos productos. La planeación estratégica por lo tanto, se desarrolló más por la incertidumbre que había en el medio que rodeaba a las empresas.

En la *década de los ochentas* una acción positiva empezó a cambiar la tendencia económica. En Estados Unidos y Europa se eligieron gobiernos con una clara visión del futuro. Se apoyó a las empresas, confrontando a los sindicatos, reduciendo el nivel de burocracia gubernamental. Para muchas organizaciones, ésta fue una época difícil, debido a que los recortes y racionalizaciones fueron constantes.

En la actualidad la confianza ha retornado a muchas organizaciones que sobrevivieron a la recesión. Las estrategias que anteriormente enfrentaron las organizaciones de ese entonces fueron creciendo y prosperando en un medio incierto, se enfrentaron también a los cambios de la cultura organizacional para poder responder a la competencia.¹⁶

Nuestro país se está enfrentando ante nuevas perspectivas económicas tendientes a la globalización, lo cual obliga a las organizaciones a ser cada día más competitivas ante la demanda de clientes y de un mercado cada vez más exigente en la calidad y productividad que demandan en servicios y productos.

¹⁶ CFR. PINTADO, Rubén. El impacto de la planeación estratégica en la organización, Tesis de licenciatura en administración de empresas, UVM, cap. 3

I.5 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La naturaleza y el tamaño de cada organización determina el tipo de proceso de planeación estratégica que se aplica, sin embargo éste es formal y universal, y puede ser aplicable a cualquier tipo de organización.

Es preciso aclarar que en la bibliografía consultada no se encontró un modelo de planeación estratégica generalizado. Cada empresa debe implantar su propio proceso de acuerdo a las características de la misma.

Como resultado de los diferentes procesos consultados, a continuación se presenta un modelo de planeación estratégica que se considera apropiado para efectos del trabajo y consta de los siguientes pasos: (Ver Figura 2)

- 1. Definición de la misión y valores de la organización.**
- 2. Identificación del ambiente externo (amenazas y oportunidades).**
- 3. Identificación del ambiente interno (fortalezas y debilidades).**
- 4. Establecimiento objetivos y metas.**
- 5. Hacer predicciones.**
- 6. Identificación y evaluación de estrategias alternativas.**
- 7. Selección de estrategias.**
- 8. Instrumentación de estrategias.**

1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

La *misión* como ya se mencionó, identifica la función que la organización intenta desempeñar dentro del sistema social o económico. Significa tener claro a dónde se desea llegar y cuáles son los atributos distintivos que se requieren para ocupar el lugar deseado. Para identificar la misión es de gran utilidad contestar a las preguntas ¿En qué negocio estamos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos? y ¿Hacia dónde debemos dirigirnos?

Los *valores* son creencias e ideas fundamentales que todos los individuos tenemos; y funcionan como un criterio para escoger entre alternativas. Las personas tienen valores básicos que son permanentes y cambian lentamente, están integrados y ordenados de acuerdo a las prioridades de cada quien. En el ámbito

empresarial, es importante definir los valores organizacionales pues entre los directivos pueden diferir y las consecuencias pueden ser que al tomar las decisiones estas sean contradictorias.¹⁷ Como ejemplo puedo mencionar a los valores económicos y valores culturales. Un ejecutivo puede tomar decisiones en función de su sistema de valores, pero si no coincide con los de la organización los resultados pueden ser graves.

2. IDENTIFICACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)

El siguiente paso es identificar el ambiente externo actual y futuro, en términos de amenazas y oportunidades. Esta identificación consiste en evaluar factores como los económicos, sociales, políticos, demográficos y geográficos dentro de los cuales se desarrolla la organización. Además, debe explorarse el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como, otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

3. IDENTIFICACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Hay que examinar el ambiente interno y evaluarlo en lo que respecta a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular estrategias incluyen la evaluación de los recursos financieros, y de LOS RECURSOS HUMANOS; así como, la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización. Los recursos que la organización posee son en gran medida el soporte que requieren los objetivos para ser alcanzables además de que deja ver la ventaja competitiva que tiene la organización frente a otras organizaciones.

4. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

Es aclarar los propósitos de la organización. Estos objetivos son fijados en forma general y traen consigo metas o subobjetivos en forma específica. (Ver Figura 3)

¹⁷ CFR. STEINER, George. *Op. cit.*, cap. 6

5. ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Se refiere al esfuerzo detallado de identificar la posible ocurrencia de eventos futuros. Estas predicciones incluyen factores internos como la estimación de gastos a distintos niveles de operación, necesidades de personal, etc. todo esto debe tomarse en cuenta para detectar necesidades presentes y futuras; y factores externos como el papel de las leyes, el desarrollo tecnológico, la ecología, los impuestos, la fuerza de los sindicatos, etc.

6. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Realizado todo el proceso anterior, se convierte en la base para desarrollar estrategias alternativas que pueden aprovechar la situación. En este paso de la planeación estratégica se realizan preguntas como ¿Continuamos con lo que hemos hecho en el pasado? si no, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Buscamos nuevos mercados?. Es muy importante este paso pues antes de elegir, se deben evaluar con cuidado las diversas alternativas.

7. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez que las estrategias alternativas han sido enlistadas y evaluadas, se seleccionará una. Sin embargo existe la opción, dentro de la toma de decisiones, de continuar haciendo lo que la organización ha hecho en el pasado o en su caso si se selecciona una nueva estrategia, ésta debe ser acorde con la misión y objetivos de la organización.

8. INSTRUMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Significa traducir las estrategias en programas, políticas, presupuestos, reglas y procedimientos -los cuales ya han sido definidos anteriormente, en el apartado de elementos de planeación-. Esta etapa de instrumentación requiere de una comunicación exitosa de la estrategia a todos los niveles de la organización.

PRINCIPALES CLASES DE ESTRATEGIAS

Siendo las estrategias el punto focal de todo el proceso, es necesario mencionarlas, aunque Steiner ¹⁸ nos aclara que no existe un consenso acerca de la clasificación de las mismas, sin embargo, él considera como principales tipos básicos de estrategias las siguientes:

- ❖ **Estrategias de producto o servicio.** Toda empresa existe para proporcionar productos o servicios. Se incluye dentro de esta estrategia la naturaleza del producto de línea; desarrollo de un nuevo producto o servicio; calidad, productividad y obsolescencia; eliminación de productos o servicios antiguos y la agregación de un producto o servicio.
- ❖ **Estrategias de mercadotecnia.** Pueden incluir: canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de las áreas de mercado.
- ❖ **Estrategias financieras.** Incluyen áreas como: desmantelación de bienes no deseados, límite crediticio del cliente, obtención de fondos, financiamiento de investigación básica y gastos de instalaciones.
- ❖ **Estrategias relacionadas con la organización.** Se refiere al tipo de modelo organizacional que adopta cada empresa. Comprende: centralización versus descentralización, grados de autoridad dados a los directores de centros de utilidad descentralizados, organización del departamento del cuerpo administrativo, organización de la oficina del ejecutivo en jefe y la matriz versus organizaciones funcionales.
- ❖ **Estrategias de relaciones públicas.** Incluye: la política publicitaria, posición de la compañía en los asuntos políticos gubernamentales, relaciones con las organizaciones gubernamentales reglamentarias y la política de antesala.
- ❖ **Estrategias de personal.** Existen muchas estrategias importantes en el área de RECURSOS Y LAS RELACIONES HUMANAS, como: relaciones sindicales, compensaciones, selección, contratación, CAPACITACIÓN, así como otras áreas para el enriquecimiento del trabajo.

¹⁸ CFR. STEINER, George. *Op. cit.*, cap. 3

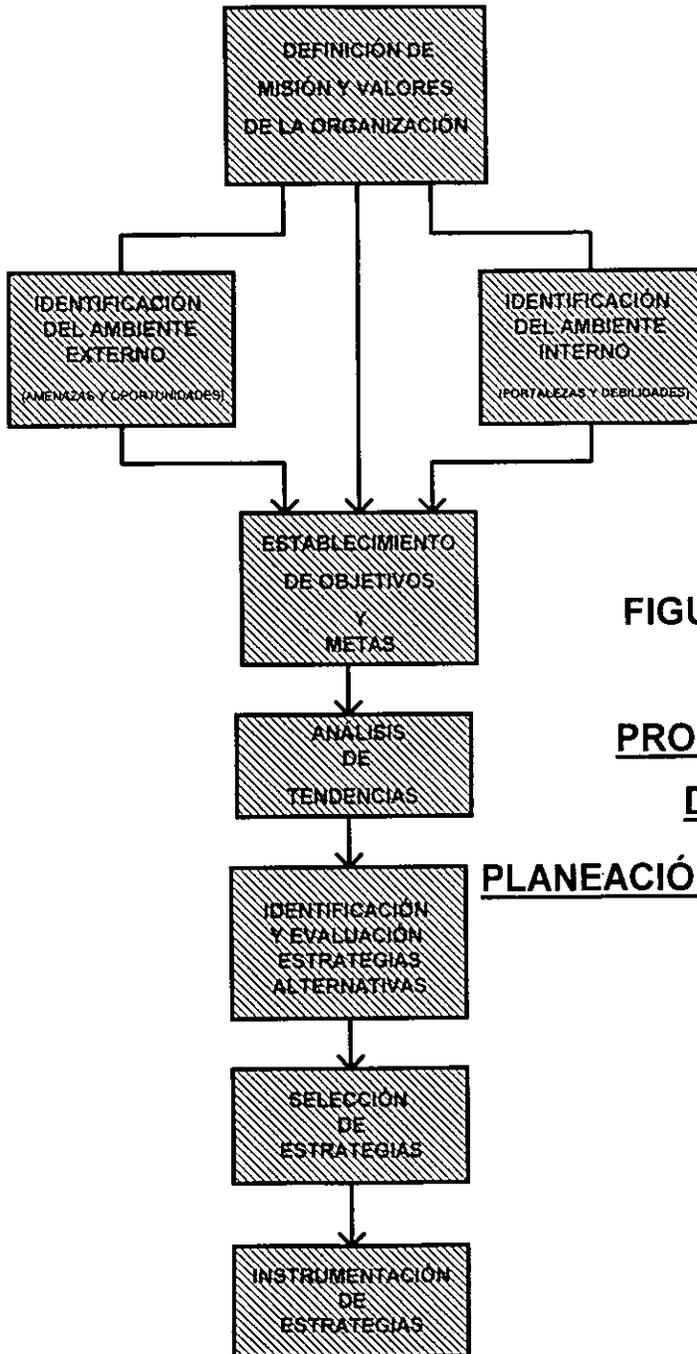
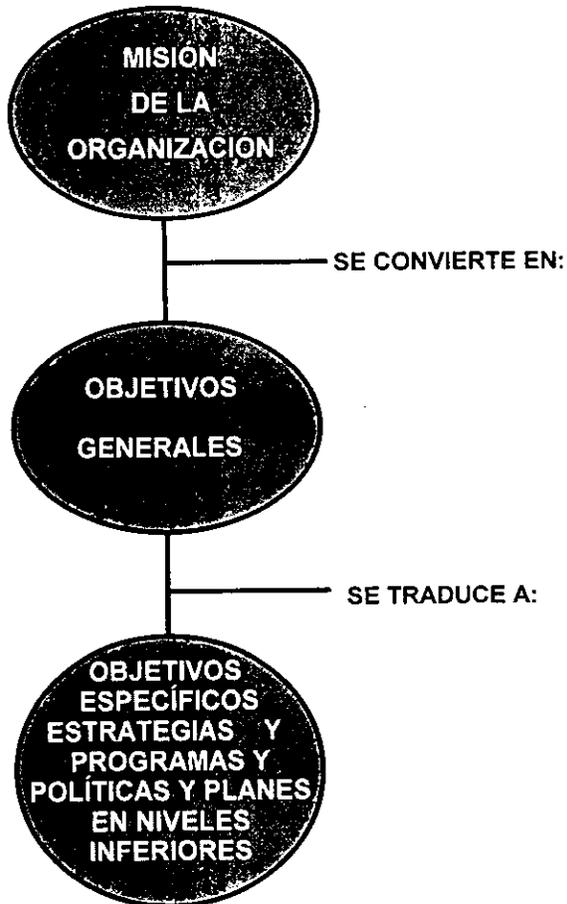


FIGURA 2

PROCESO
DE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

FIGURA 3
RELACIÓN ENTRE MISIÓN Y OBJETIVOS



I.5.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La mayoría de las organizaciones obtienen grandes beneficios al sacar provecho de la planeación estratégica, más que prejuicios de sus desventajas.

Sin embargo, al igual que la planeación tradicional la planeación estratégica presenta ambas:

VENTAJAS

- ✓ La planeación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ella, se dan a la organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo.
- ✓ Ayuda a prever los problemas antes de que surjan y afrontarlos antes de que se agraven.
- ✓ El análisis cuidadoso que se requiere del ambiente interno y externo suministra mayor cantidad de información necesaria para tomar mejores decisiones.
- ✓ Reduce al mínimo la posibilidad de errores, en virtud de que los objetivos y estrategias son sometidos a un estudio riguroso, es decir, hay menor probabilidad de que sean incorrectos.

DESVENTAJAS

- x La principal desventaja está en que algunas veces pasan años antes de que se recupere la enorme inversión de tiempo, dinero, esfuerzo y personal.
- x Mientras la planeación estratégica no empiece a funcionar bien; la organización posiblemente tomará las decisiones con lentitud e incertidumbre, lo cual puede hacer perder oportunidades.

I.6 CAMBIO ORGANIZACIONAL

En el umbral del siglo XXI todos somos testigos del cambio rápido, debido a los avances de la tecnología, la ciencia, y por supuesto de las estructuras de las instituciones sociales.

En el terreno de las organizaciones, si éstas no están preparadas y no planifican los cambios, corren el riesgo de no sobrevivir. El éxito del pasado significa poco en un mundo de mercados, consumidores, productos, valores, estilos de vida en continuo cambio.

Para salir adelante, las organizaciones modernas tienen que forjar medios para la autorrenovación continua. Deben ser capaces de reconocer cuándo es necesario cambiar y, sobre todo, tienen que disponer de la competencia adecuada para provocarlo. (Ver Figura 4)

La planeación estratégica ayuda a reconocer las oportunidades y amenazas del entorno externo nacional e internacional así como, de las fortalezas y debilidades, para estar preparados ante las contingencias que surjan y así provocar el cambio en la organización, necesario para avanzar ante la competencia. Sin embargo, este cambio planificado deberá realizarse con un enfoque humano, centrado en el comportamiento de los miembros que la conforman y no sólo en la renovación de la tecnología o en la administración. Al haber cambios en la organización se les pide a las personas que hagan las cosas de modo diferente, para lo cual habrá de capacitarlos para realizar sus tareas; no sin antes sensibilizarlos a los cambios para disminuir las resistencias. Esta tarea (sensibilización al cambio) corre a cargo del desarrollo organizacional, nombre del tema que se incluye más adelante.

DEFINICIÓN

El cambio se puede definir como cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro del contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis (característica por medio de la cual un sistema está en constante movimiento y tiende a buscar el equilibrio en sus diferentes niveles) relativamente perdurable.¹⁹ Es decir, es cuando en una organización se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otros, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.

Muchos son los factores que afectan a una organización y la mayoría de ellos cambian constantemente. Ello causa que se origine el cambio, tanto dentro como fuera de la organización. Estos factores se presentan de dos maneras: internos y externos:

- *Factores internos:* cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías, en las actitudes de los empleados, etc.
- *Factores externos:* por lo regular se tiene poco control sobre ellos. Son los sistemas políticos, economía, mercados, tecnología, valores, etc.

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Las organizaciones viven en un medio dinámico, con constantes transformaciones del medio que le rodea, por lo tanto, éstas requieren ajustarse a él para salir adelante. El impacto del medio externo toma la forma de: demandas, oportunidades, presiones, restricciones, desafíos e informaciones. Todo se desenvuelve en las áreas tecnológicas, económico-financieras, mercadotecnia, gubernamentales y psicosociales.

¹⁹ CFR. AUDIRAC, Carlos. El ABC del desarrollo organizacional, cap. 1

La organización reacciona ante esos impactos, de cualquiera de las siguientes formas:

1. **Cambio por acomodamiento:** Se refiere en general, a una sucesión de pequeñas medidas no sistemáticas y a esfuerzos de adaptación sucesivos sin un plan coherente.
2. **Resistencia u oposición:** Se refiere a un esfuerzo de apegarse a lo tradicional, a la rutina, a los hábitos diarios.
3. **Cambio por crisis:** Es un cambio de emergencia o caótico, o bien el esfuerzo de "apagar un incendio" o de "apuntalar el techo" que amenaza derrumbarse (organización reactiva).
4. **Cambio revolucionario:** Es aquél que frente a la amenaza de la crisis sin solución o del caos incontrolable, donde el cambio se da en forma radical.
5. **Cambio planeado:** Es decir desarrollo organizacional. Éste se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente para mejorar el sistema y en la de obtener la ayuda de un agente exterior a fin de realizar una mejora. Tal decisión de introducir un cambio puede proceder del sistema mismo después de haber experimentado mal funcionamiento o de haber descubierto la posibilidad de progresar o bien de un agente externo que observa la necesidad del cambio en un sistema determinado y toma la iniciativa de establecer una relación de asesoría con dicho sistema.

FIGURA 4

CAMBIO ORGANIZACIONAL



HABILIDADES NECESARIAS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Al hablar de cambio, la organización, sus directivos y los agentes de cambio, necesitan tener ciertas habilidades, de otra forma, la intención de mejora se ve truncada, perpetuándose los pobres resultados actuales. A continuación se presentan las habilidades necesarias en el proceso de transformación.

◆ **Habilidad de afrontar.**

Reconocer la necesidad de cambiar, sin darle un matiz amenazante sino creando conciencia del riesgo que implica permanecer igual y confianza en la propia capacidad de mejorar.

◆ **Habilidad de analizar.**

Desarrollar un proceso de búsqueda y cuestionamiento continuo que lleve al entendimiento profundo y detección de causas de fondo de una problemática dada.

◆ **Habilidad de crear y plantear.**

Concebir soluciones innovadoras que impliquen acciones muy diferentes a las actuales, soportándolas con un planteamiento que las haga un proyecto factible.

◆ **Habilidad de implementar.**

Llevar hasta las últimas consecuencias un cambio, cubriendo aún los más pequeños detalles y manteniéndose firme y perseverante hasta la consecución del resultado deseado.

Newton Margulies considera que, desgraciadamente, en tanto que la competencia en tecnología va en aumento, todavía muchas organizaciones saben más acerca de cómo resistir e impedir el cambio en lugar de acercarse y facilitarlo.²⁰

Enseguida se abordará el tema de resistencia al cambio.

RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto, se pueden definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan el cambio.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se puede dar en todos los miembros de la organización, se debe estudiar como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten el cambio.

²⁰ CFR. MARGULIES, Newton. El cambio organizacional, cap. 1

TIPOS DE RESISTENCIA AL CAMBIO

PSICOLÓGICA EMOCIONAL

- Temor a lo desconocido.
- Baja tolerancia al cambio.
- Desagrado hacia el administrador y otro indicador de cambio
- Falta de confianza en los demás.
- Necesidades de seguridad; deseo de status quo.

SOCIOLÓGICA; INTERESES DE GRUPOS

- Coaliciones políticas.
- Valores colectivos opuestos.
- Perspectivas demasiado angostas.
- Intereses creados.
- Deseo de conservar amistades existentes.

¿CÓMO SE MANIFIESTA LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

Existen muchas maneras de manifestar la resistencia al cambio en las organizaciones, y no precisamente de manera hostil, sino también de forma indirecta.

Entre las más comunes se encuentran las siguientes ²¹ :

- * Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio.
- * Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
- * Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.

²¹ CFR. AUDIRAC, Carlos. Op. cit., cap. 2

- * Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.
- * Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- * Estudiar el proyecto cuando se disponga de más tiempo.
- * Recordar nostálgicamente el pasado.
- * Recordar las enojosas consecuencias que acarreará un cambio.
- * Abstenerse de cooperar en el proyecto.
- * Adoptar un comportamiento legalista, totalmente apegado a procedimientos establecidos.
- * Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- * Expresar un "yo te aviso".
- * Convertir el proyecto de cambio en pretexto de todos los contratiempos que sufre el sistema.
- * Reconsiderar continuamente los plazos de implantación.
- * Sobreestimar la actual situación.

¿CÓMO DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

Para manejar la resistencia al cambio, es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.

Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

- ↘ Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- ↘ Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- ↘ Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- ↘ Reducir incertidumbre e inseguridad.
- ↘ Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
- ↘ No combatir la resistencia, es sólo un síntoma...hay que buscar la raíz.
- ↘ No imponer un cambio.

- ✎ Hacer un cambio participativo.
- ✎ Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- ✎ Plantear problemas o soluciones unilaterales.
- ✎ Realizar cambios continuamente, aún cuando sean pequeños.
- ✎ Crear un compromiso común.
- ✎ Plantear el costo beneficio del cambio.

◆ Qué hacer si un individuo se resiste al cambio porque:

RESISTENCIA:

ACCION CORRECTIVA:

No sabe —————→ Clarificar, informar, capacitar

No puede —————→ Proporcionar las herramientas
habilitar, adiestrar

No cree —————→ Involucramiento, participación,
desarrollo

No quiere —————→ No hay cambio

1.7 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los constantes cambios y las variables de decisión en las organizaciones, son capaces de arruinarla si no está preparada para los cambios. La manera de estar preparados, es llevando a cabo una planeación a largo plazo.

El propósito del desarrollo organizacional es impulsar el progreso de una *cultura organizacional* en beneficio de la misma apoyado en planes y estrategias.

El cambio deseado se logra mediante la capacitación del personal en todos los niveles donde aprenderá nuevas y mejores formas de operar. ²²

A continuación se presentan las principales definiciones de desarrollo organizacional.

- ❖ "Desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la parte directiva, tendiente a aumentar la efectividad organizacional y bienestar a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento." (Beckhard, 1973)
- ❖ "Desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo." (Bennis, 1973)
- ❖ "El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar todos y cada uno de los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño y logro de cualquier tarea y objetivo". (Vial, 1989)
- ❖ "El desarrollo organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y lo interior que las condicionan". (Ferrer, Luis, 1990)
- ❖ "El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y mejorar el desempeño de la organización así

²² CFR. VEGA, Javier. Op. cit.

como, el desarrollo individual y el mejor desempeño de la organización en el trabajo". (Porrás y Robertson, 1992)

- ❖ "El desarrollo organizacional es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias, de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización". (Cummings y Worley, 1993)
- ❖ "El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría". (Burke, 1994)
- ❖ "El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión de la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura organizacional, utilizando el papel del consultor -facilitador y la teoría de la tecnología de las ciencias de la conducta- aplicada, incluyendo la investigación". (Frech, 1995) ²³

Las principales características del desarrollo organizacional, según los definiciones anteriores son las siguientes:

1. La mira está puesta en la organización total para lograr un cambio completo que se filtra por todas las unidades de la organización.
2. El objetivo es el mejoramiento de la eficiencia organizacional, la cual debe definirse en cada caso para tener una medida objetiva de ella (diagnóstico), para lograr esto se pueden tomar en cuenta aspectos como: a) estructura organizacional, b) diseño de tareas, c) clima de trabajo, d) modelos de toma de decisiones y resolución de problemas de la organización.

²³ Definiciones tomadas del trabajo realizado por Luis Blancas, Guadalupe Rodríguez y Manuel Cabrera titulado "Desarrollo organizacional", Memorias del VIII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y IV Iberoamericano de Recursos Humanos

- a) Estructura organizacional, contempla aspectos tales como, las funciones que desempeñan las relaciones de comunicación y la amplitud de control.
 - b) Diseño de tareas, esto tiene que ver con las responsabilidades y la autoridad, la distribución del trabajo dentro de la empresa y el flujo del trabajo.
 - c) Clima de trabajo, influye en la forma como se desempeña la organización. Por ejemplo, la confianza, la apertura y la aceptación, influyen positivamente en la manera de hacer las cosas. Por otro lado la hostilidad, la sospecha y una actitud defensiva, afectan el trabajo de la organización.
 - d) En la aplicación del desarrollo organizacional, es fundamental que desde la máxima autoridad hacia abajo exista una disposición total para aplicar los procedimientos de esta técnica.
3. Las estrategias, las metodologías y las intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y otras creencias sociotécnicas.
4. Examinar las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados. El analizar el modelo de la organización le proporciona al practicante del desarrollo organizacional una base para conocer la relación entre las prácticas administrativas, los sentimientos y los comportamientos, identificando las áreas potenciales para un proyecto de desarrollo organizacional.
5. Un esfuerzo continuo a largo plazo. El cambio organizacional planeado es un proceso complicado y largo. El tiempo requerido varía con la naturaleza del cambio propuesto, el tamaño de la organización y el clima del grupo objetivo.

6. Se basa en valores humanos explícitos, tanto de la organización, como de sus miembros y los del practicante de desarrollo organizacional. Los valores de desarrollo organizacional tienden a animar la apertura y la confrontación de los diferendos con el fin de resolverlos de manera benéfica tanto para los individuos como para la organización.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A la pregunta de, ¿cuáles son las metas que se pueden lograr mediante las técnicas y estrategias del cambio social planeado en la organización?, se pueden mencionar en forma genérica las siguientes: ²⁴

1. Desarrollar un sistema eficaz capaz de renovarse a sí mismo y que pueda organizarse en diferentes formas, según los objetivos o tareas a cumplir. Dentro de este punto está implícito el crear un ambiente propicio para el autocontrol y la autodirección, así como para la flexibilidad y adaptación a constantes cambios que buscan el mejoramiento de la organización. En la creación de un ambiente propicio para aceptar el cambio, está también implícita la idea de crear la inquietud constante en los miembros de la organización a buscar nuevas formas de funcionamiento de la misma.
2. Optimizar la efectividad de los sistemas, tanto temporales como estables, por medio de mecanismos automáticos de mejoramiento constante. Que la organización cuente con la instrumentación necesaria para establecer sistemas de retroinformación que le permitan por sí sola, detectar aquellos factores que facilitan el crecimiento de una organización, así como, aquéllos que lo impiden, para tomar medidas convenientes.

²⁴ CFR. CASTAÑO, Darvelio. Apuntes de la maestría en desarrollo organizacional

3. Desarrollar el proceso de planificación sistemática a todos los niveles. Aumentar el sentido de identificación con los objetivos de la organización en todas las áreas y en cada una de las personas. Que las diferentes unidades conozcan cuáles son sus metas específicas y la forma cómo se entrelazan integralmente con las metas de la organización con objeto de que las personas se identifiquen con el funcionamiento dinámico del sistema total.

4. Ubicar las responsabilidades de solución de problemas y toma de decisiones lo más cerca posible de las fuentes de información. Evitar que las decisiones de altos niveles guarden una distancia tal, que la información manejada esté totalmente distorsionada, contaminada u omitida siendo esto fuente de conflictos y problemas que afectan al funcionamiento de la organización.

5. Crear condiciones en las cuales el conflicto pueda surgir libremente para que éste sea manejado y resuelto. Crear un ambiente propicio para que exista la suficiente confianza entre las personas y que fácilmente pueda haber expresión de sentimientos y éstos sean tomados en cuenta en la dinámica de la relación humana dentro de la organización.

6. Aumentar la conciencia de "proceso" y sus efectos en la realización de las tareas. Si la eficiencia de la organización depende en gran parte de la forma en que se manejan los procesos sociales, es necesario capacitar a las personas, para que den y reciban retroinformación constante sobre la dinámica de los diferentes procesos de interrelación social.

7. Buscar mayor cooperación y menos competencia en y entre los grupos que constituyen la organización. Si todos los grupos que constituyen el sistema total son interdependientes, es necesario que funcionen con una relación de apoyo y ayuda, puesto que todos son responsables de la eficacia de la organización total.

8. Lograr que los sistemas administrativos planifiquen y organicen su desempeño en función de las metas organizacionales y departamentales, en vez de utilizar controles.

PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Un programa de desarrollo organizacional (D. O.) se enfoca a los cambios de actitudes y de comportamiento de los grupos. Es un programa eminentemente dinámico y cuyas estrategias están orientadas hacia la acción, por lo que las técnicas de cambio son una forma de aprendizaje vivencial.

Por lo tanto un programa de D. O. debe abarcar las diferentes áreas que constituyen una organización en forma integral; es necesario considerar a la organización como un sistema es decir como un complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados con la red causal, de modo que cada componente está relacionado con otros, de modo más o menos estable en un lapso determinado.

La intervención del cambio planeado en la organización tiene que partir de un modelo específico, en cada caso, que se ajuste a las necesidades propias de la misma. Sin embargo se puede contar con diseños básicos, con ciertos lineamientos que nos permitan esquematizar en términos generales los modelos de trabajo.

Partiendo de la base de que el cambio planeado se introduce en la organización con asesoría de un agente externo de cambio ²⁵, el plan de acción podría abarcar las siguientes actividades: ²⁶

²⁵ Vea el glosario de términos de este trabajo, pág. 123

²⁶ CFR. CASTAÑO, Darvelio. Op. cit.

A) Diagnóstico de necesidades de cambio.

- a) Necesidades de cambio en el desempeño de la tarea y en la tecnología.
(Análisis de resultados y reporte de datos objetivos).
- b) Necesidades de cambio en la estructura orgánica del sistema social
(análisis estructural).
- c) Necesidades de cambio en los procesos sociales de la organización
(investigación de actitudes, motivación y observación de comportamiento humano).

El diagnóstico de necesidades puede también complementarse con análisis e investigaciones de otras organizaciones para contar con un marco referencial real.

B) Selección de estrategias de cambio.

Depende de las necesidades de cambio específicas de la organización en las diferentes áreas, se determinará el tipo de estrategias a seguir en cada una.

C) Evaluación del cambio.

La organización necesita también establecer los parámetros con los cuales detectará los cambios logrados en función de las expectativas desarrolladas al inicio de la implantación del programa de D. O.

La forma en que se llevan a cabo las actividades mencionadas sería la siguiente:

1. Establecimiento de un modelo ideal de organización.

La organización diseña mediante los parámetros de la estructura, de la tarea y tecnología, así como de los procesos sociales, una forma ideal de funcionamiento, con base en la cual se iniciarán las fases subsecuentes.

2. Introducción al cambio planeado.

En esta fase el agente de cambio establece relaciones de asesoría y de investigación. Se definen roles, expectativas, la identificación del sistema con su problemática, sus objetivos, sus motivaciones y se determinan las áreas de información.

3. Fase de reunión de información y de diagnóstico.

Después de haber recolectado la información suficiente para detectar áreas de problemas, se procesa dicha información y se determina la disponibilidad y el potencial para el cambio.

Aquí es necesario establecer los objetivos del cambio e investigar qué tanto el sistema está identificado con éstos.

4. Planeación e implementación del cambio.

Una vez terminado lo anterior, se procede a identificar los puntos de apoyo para la acción, se establecen prioridades y se determinan los tipos de intervención necesarios.

5. Estabilización del cambio.

En esta fase lo que se busca es que la organización logre el máximo grado de autocompetencia posible. Aquí surge un cambio de relación del sistema con el agente externo de cambio, o inclusive puede llegarse al término de la misma.

El programa de D. O. es un circuito continuo y con cierta periodicidad; el plan de mejoramiento nunca termina. La organización siempre puede ser perfectible por lo cual es necesario establecer un sistema continuo de retroinformación para llevar a cabo las modificaciones que vayan siendo necesarias.

Con el fin de establecer conexión entre el tema central del presente capítulo (planeación estratégica en la organización) y el desarrollo organizacional se presenta el siguiente cuadro. ²⁷

ACTIVIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Crear la disposición para la planeación estratégica.	Sensibilizar para la situación actual. Explicar nuevos paradigmas. Presentar ejemplos de otras empresas. Entrenamiento en práctica y planeación estratégica y concepto de sistemas. Survey feedback. ²⁸ Team building. Coaching. Containment.
Desarrollo de las líneas de la orientación básica. Crear visiones.	Diagnóstico. Planificación de sistemas abiertos. Team building. Dinámicas de grupo. Análisis de roles.
Formular estrategia.	Diseño sociotécnico. Team Building. Gestión de conflictos. Coaching. Benchmarking.

²⁷CFR. DE LA OSA, Juan Carlos. "Hacia un nuevo sistema de gestión de los R.R. H.H.", Memorias de la IV Reunión Interdisciplinaria en Calidad, Productividad y Desarrollo en las Organizaciones, 1996

²⁸ Para ver el significado de todos los anglicismos que están en el cuadro, remítase al glosario de términos de este trabajo en la página 123

ACTIVIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
<p>Implantar la estrategia. Cambio estratégico.</p>	<p>Consultoría de procesos. Entrenamiento en cambio estratégico. Actividades intergrupales. Containment. Team building. Coaching. Desarrollo de cultura innovadora. Gestión de proyectos. Workshops de implantación. Estimulación de competencias (Skills). Comunicación interna.</p>
<p>Evaluación y corrección de la estrategia y los cambios.</p>	<p>Gestión del desempeño. Conferencias de confrontación. Benchmarking.</p>
<p>Mantenimiento de la dirección estratégica y del desarrollo de la empresa.</p>	<p>Entrenamiento en el puesto de trabajo. Desarrollo de sistemas de dirección. (Leadership). Aprendizaje de sistemas. Mantenimiento de cultura innovadora. Desarrollo de competencias (Skills) Desarrollo de sistemas de participación. Comunicación interna.</p>

I.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el conjunto congruente y sistematizado de las costumbres, valores, creencias, actitudes, experiencias y tradiciones del grupo. ²⁹

de la



La cultura organizacional integra:

⇒ VALORES	Ideas, principios o proposiciones, expresan lo que es valioso para el grupo.
⇒ CREENCIAS	Manera de pensar de un grupo, lo que acepta como cierto.
⇒ TRADICIONES	Creación de los ritos, festejos, formas de actuación del grupo.
⇒ COSTUMBRES	Formas de vida que pasan a formar parte de la dinámica de un grupo.
⇒ IDEOLOGÍAS	Conjunto congruente y sistematizado de las costumbres, valores, creencias, actitudes y tradiciones del grupo.

¿CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL O CULTURA ORGANIZACIONAL DE CAMBIO?

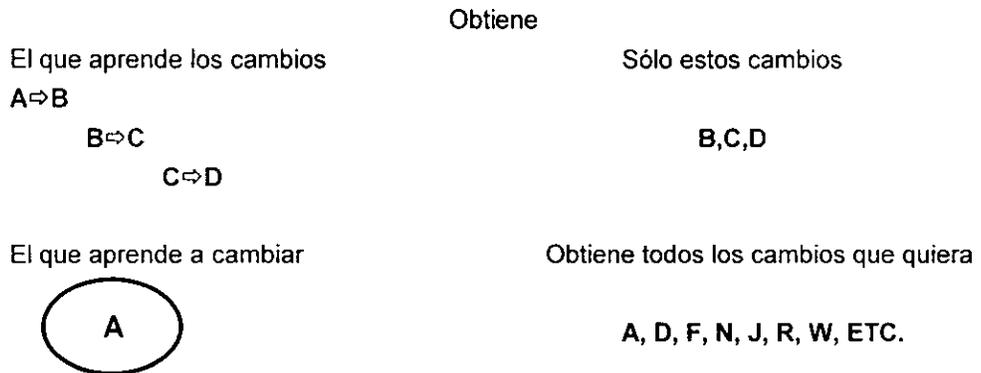
Se ha estado hablando de cambio organizacional planeado. Implantar la cultura organizacional es fundamental pues refuerza el compromiso de sus miembros. Sin embargo no se puede realizar un cambio de cultura organizacional repentino, pues significa borrar valores, creencias, ideologías, etc. lo cual es muy difícil. Entonces el término adecuado es "cultura organizacional de cambio", pues al

²⁹ CFR. PANIAGUA, León. "ISO 9000 y una cultura organizacional de cambio", ponencia de la IV Reunión Interdisciplinaria en Calidad, Productividad y Desarrollo en las Organizaciones, 1996

transformar el actuar de la organización hay que introducir nuevos elementos, nuevas formas de actuar.

El cambio requiere aprender a cambiar, no sólo aprenderse los cambios.³⁰

Esquemmatizando:



Lo anterior quiere decir que se tiene que llegar a la esencia del cambio, no sólo a la forma, aplicaciones del cambio del que derivan nuevas formas de actuación.

El cambio se refleja en diversos elementos y dimensiones en la organización:

- estructura
 - procesos de liderazgo
 - sistemas de retroalimentación
 - decisiones

³⁰ CFR: PANIAGUA, León, Op. cit.

Tanto en el desarrollo como en la cultura organizacional el sentido humano permite dar fuerza a una interrelación en las actividades de la organización dentro de la cual se derivan un origen y una causa que son transformados durante el proceso de desarrollo organizacional.

Por lo tanto, la relación existente entre cultura y el desarrollo organizacional es la permanente fusión entre ambas que permite a la organización tener éxito, ya que una cultura fuerte y reconocida por todos logrará atraer, recompensar y mantener la alianza de las personas que están desempeñando sus funciones y cumpliendo sus objetivos; así mismo permitirá:

- ★ Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.

- ★ Desarrollar el compromiso.

- ★ Reforzar la estabilidad de la organización.

CAPÍTULO II

CAPACITACIÓN



II. CAPACITACIÓN

La capacitación tiene por objeto específico atender necesidades que se deben satisfacer mejorando y desarrollando los conocimientos, habilidades y aptitudes que requieren las personas para llevar a cabo una tarea u oficio determinado¹. Es decir, la capacitación se refiere a las actividades sistematizadas encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar actividades, mejorar actitudes de las personas integrantes de la organización. Ellos pueden ser de cualquier nivel (desde operativo hasta gerencial).

Al desarrollar planes de capacitación en las empresas se abarcan las siguientes tres áreas:

- **Adiestramiento:** Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Es el desarrollo del área psicomotriz.
- **Capacitación:** Su objetivo principal es proporcionar conocimientos. Es el desarrollo del área cognoscitiva.
- **Desarrollo:** Significa el progreso integral del hombre y, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter. Es el desarrollo del área afectiva.²

Aunque se refieran a campos diferentes, en el departamento de recursos humanos de las empresas se les llama programas de capacitación, por lo que en este trabajo llamaremos a las tres áreas, capacitación.

Vista como un sistema, la capacitación requiere de insumos, para que al procesarlos nos entregue "productos". Los insumos del sistema de capacitación provienen tanto del interior de la organización como de su exterior. En los primeros encontramos las necesidades de capacitación y adiestramiento, los planes y programas, normas,

¹ CFR. ARMSTRONG, Michael. Manual de técnicas gerenciales, cap. 6

² CFR. SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, cap. 1

información, etc. Como insumos externos tenemos ciertos lineamientos, tecnología educativa e información.³

Entonces, tenemos que no es un evento aislado, es un proceso que tiene que responder a los resultados de una empresa, implica ser capaz de integrarla dentro de la estrategia a largo plazo, es decir con la **planeación estratégica** de la organización.

Gracias a ella los individuos adquieren los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para elevar su nivel de vida así como, la productividad, aprendiendo a cumplir con los requisitos de su puesto de trabajo, sin embargo, dar capacitación no es equivalente solamente a dar cursos, no es un gasto sino una inversión, no funciona como receta o por decreto y no es ajeno a ninguno de los empleados o sindicalizados. El aprendizaje en capacitación ha cambiado de sólo aprender el contenido a involucrarse en su propio proceso de aprendizaje, es decir "aprender a aprender". Esto se relaciona con lo que el Lic. Paniagua ⁴ presentó en una conferencia magistral titulada ISO 9000:94 y una cultura organizacional de cambio (incluido en el capítulo anterior), en ella menciona que al aprenderse los cambios como tales, obtenemos como resultado poca creatividad al aplicarlos, nos "encerramos en ellos", por otro lado cuando aprendemos a cambiar o a aprender, obtenemos todos los cambios que queramos, sin límites.

Para abordar el tema de este capítulo desde la perspectiva pedagógica, es necesario hablar de los principales conceptos relacionados; por supuesto de la educación, educación de adultos, educación formal, informal y no formal, aprendizaje y enseñanza; por lo que se menciona a continuación.

³ CFR. PANIAGUA, León. "Sistemas de capacitación y normas ISO 9000, 94, Memorias de la III Reunión Interdisciplinaria en Calidad, Productividad y Desarrollo en las Organizaciones, 1995

⁴ CFR. PANIAGUA, León. "ISO 9000 y una cultura organizacional de cambio", Memorias de la IV Reunión Interdisciplinaria en Calidad, Productividad y Desarrollo en las Organizaciones, 1996

II.1 EDUCACIÓN

Proviene de la etimología educare/educere, evoca la acción de alimentar y el paso de un estado de desarrollo a otro.

Induce la adaptación de los seres humanos a las reglas de la vida (personales, profesionales y cívicas) a las normas, los valores ya establecidos: a la condición humana, por lo que es una función social.⁵

La intención educativa supone que el hombre posee los medios psicofisiológicos (sistema nervioso, cerebro, memoria, imaginación, creatividad, etc.) que lo hacen apto para sacar provecho de la experiencia y por lo tanto modificar comportamientos y conductas. Herbert Spencer mencionaba que la educación aspira al desenvolvimiento de los poderes físico, moral e intelectual. Es decir que ya no se piensa que educación sea solamente cultivar la inteligencia, pues sería parcializarla.

La educación se ajusta para finalidades de la colectividad. No se educa para el aislamiento sino para la sociedad. Los proyectos educativos están articulados a proyectos de sociedad. Siempre debe ser integral, pues la adquisición de una habilidad no es educación, tampoco el aprendizaje de algunas ideas. Educación es todo eso y mucho más: desarrollo de capacidades, comprensión de valores de la cultura, formación de actitudes y el deseo de superación individual.⁶

Ella rebasa la escuela y la universidad, a la familia y las poblaciones infantiles y adolescentes; abriéndose a las perspectivas de la educación de adultos y de la educación permanente, abarca la enseñanza, las distintas formas de aprendizaje y de la formación inicial o continua.⁷

La capacitación está dentro del marco de la educación de adultos y de la educación permanente, entendiéndose esta última como la continuidad del proceso educativo a lo largo de la existencia del hombre.

⁵ CFR. ARDOINO, Jacques. "Educación", trabajo incluido en el libro Formación de profesionales de la educación, 2da. parte

⁶ CFR. ISAÍAS, Jesús. Educación de adultos, cap. 2

⁷ CFR. ARDOINO, Jacques. Op. cit.

EDUCACIÓN DE ADULTOS

La educación de adultos tiene un carácter de afirmación constante y de complemento. Se define como: "toda tentativa concreta y organizada, ya sea privada o pública, para proporcionar a los adultos las oportunidades de aprendizaje formal y/o no formal que contribuyan a su desarrollo personal, profesional y vocacional" ⁸. En este sentido, la educación de los adultos designa la totalidad de los procesos organizados de la educación formal, gracias a los cuales las personas consideradas adultos, por la sociedad a que pertenecen, desarrollan sus aptitudes, enriquecen su conocimiento, mejoran sus competencias técnicas y profesionales y hacen evolucionar sus actitudes o su comportamiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre y su participación en un desarrollo socioeconómico equilibrado.

De lo anterior se deduce que la tarea de la educación de adultos es dar acceso a éstos a la cultura en general y satisfacer la necesidad de fuerza de trabajo calificada.

Lo anterior se lleva a cabo a través de las siguientes formas que toma la andragogía o educación para adultos:

- El sistema escolarizado
- Enseñanza abierta
- Telesecundaria
- Acreditación institucionalizada de los autodidácticos
- Desarrollo comunitario
- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

⁸ ARMO. Pedagogía del adiestramiento, pag. 127

Para obtener resultados satisfactorios en el trabajo docente con los adultos, es importante tener claro que éstos tienen características y motivaciones peculiares, diferentes a los niños y jóvenes para aprender.

Las mecánicas de aprendizaje son las mismas para que los niños que para los adultos. Es decir, el aprendizaje se da a cualquier edad, empleando los mecanismos naturales del ser humano normal, por el mero hecho de serlo, posee desde su nacimiento y pone en práctica a lo largo de su vida.

Sin embargo, las características del niño y del adolescente no son iguales a las del adulto. El niño es un ser nuevo que está adaptándose a un mundo desconocido y sorprendente. Su aprendizaje es espontáneo, sin objetivos premeditados, interesado únicamente en el mero hecho de vivir, experimentar y disfrutar la existencia.

En cambio el adulto, ha crecido y se ha formado dentro de un medio determinado que le ha impuesto reglas y valores. Es un ser que ha adquirido sentido de responsabilidad. De ahí que sus motivaciones para el aprendizaje estén regidas por factores extraídos de su propia experiencia, de sus necesidades específicas y de sus intereses personales.

Para lograr buenos resultados cuando se capacita a personas adultas vale la pena tomar en consideración algunas características que los diferencian de los niños y que pueden influir en el éxito o fracaso de la instrucción.

Características del participante adulto:

- ① Cuenta con experiencia diversa
- ② Desea aprender voluntaria y deliberadamente
- ③ Se involucra en su propio aprendizaje

- ① Muestra resistencias psicológicas.
- ② Tiene estructuras mentales ya formadas
- ③ Puede tener ideas rígidas
- ④ Muestra resistencia al cambio
- ⑤ Le desagrada todo aquello que tenga una referencia escolar
- ⑥ Tiende a proteger su prestigio e imagen
- ⑦ Teme al ridículo y a la crítica
- ⑧ Teme ser probado
- ⑨ Es precavido, conservador y poco espontáneo
- ⑩ Se resiste a las presiones autoritarias
- ⑪ Se mantiene a la defensiva
- ⑫ Tiene intereses propios
- ⑬ Crea sus expectativas personales
- ⑭ Tiene sus propios objetivos en el aprendizaje
- ⑮ Busca la aplicación práctica e inmediata de lo aprendido
- ⑯ Mantiene su actitud crítica
- ⑰ Sus grados y tipos de motivación son individuales
- ⑱ Muestra intereses y disciplina aparentes
- ⑲ Su aprendizaje es selectivo⁹

Los procesos educativos varían en cuanto a su temporalidad y forma de aplicación, por lo que existe la educación formal, educación no formal y la educación informal. Hablar de ellas es una manera de distinguir entre educaciones distintas; metodologías, agentes, instituciones o marco que en cada caso genera el proceso de educarse. La capacitación se ubica en la educación no formal, por lo que más adelante se profundizará más en ella, sin dejar de mencionar las otras dos.

⁹ CFR. RODRÍGUEZ, Mauro. Formación de instructores, cap. 2

EDUCACIÓN FORMAL

Es la actividad educativa, estructurada y sistematizada que se imparte a través de instituciones que se rigen en el caso concreto de México, bajo los criterios establecidos por la Secretaría de Educación Pública, la función de esta institución es la de proporcionar al individuo elementos teóricos que permitan su desenvolvimiento en la sociedad. Los individuos sujetos a este tipo de educación, obtienen un grado de certificación reconocido en el país. Se desarrolla en la escuela, la cual constituye una forma colectiva y presencial de enseñanza y aprendizaje, tiene un espacio propio, tiempos prefijados de actuación (horarios), separación institucional de dos roles complementarios (maestro - alumno), la preselección y ordenación de contenidos, a través de planes de estudio, currícula y la descontextualización del aprendizaje (los contenidos se enseñan y aprenden fuera de los ámbitos naturales de su producción y aplicación).¹⁰

EDUCACIÓN NO FORMAL

Al igual que la educación formal, la no formal es intencional y cuenta con objetivos explícitos de aprendizaje; la diferencia es que se desarrolla fuera del sistema educativo escolar y se aparta de los procedimientos convencionalmente escolares, es decir, rompe con alguna o algunas determinaciones que caracterizan a la escuela. El principal criterio para diferenciar a estos tipos de educación es que la no formal queda al margen del organigrama del sistema educativo graduado y jerarquizado. Juame Trilla la define como:

"El conjunto de procesos, medios e instituciones específica y diferenciadamente diseñados en función de objetivos de formación o instrucción, que no están directamente dirigidos a la provisión de grados propios del sistema educativo reglado"¹¹

Con lo anterior se hace evidente que la capacitación forma parte de la educación no formal.

¹⁰ CFR. TRILLA, Juame. *La educación fuera de la escuela, ámbitos no formales y educación social*, cap. 1

¹¹ TRILLA, Juame. *Op. cit.*, pág. 30

Características de la educación no formal

La educación no formal es muy amplia. Incluye desde la alfabetización de adultos, tareas complementarias a la escuela, expansión cultural, actividades para el tiempo libre, formación cívica, social y política; y por supuesto lo que interesa en este capítulo: la capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal.

Las principales características son: ¹²

A) Objetivos y finalidades. La educación no formal puede atender cualquier objetivo, ya sea cognoscitivo, afectivo o psicomotriz. Las finalidades son muy variadas: alfabetización, extensión cultural, educación cívica, FORMACIÓN Y PROMOCIÓN PROFESIONAL PARA PERSONAL EN LAS EMPRESAS, etc.

B) Educandos. Casi nunca hay agrupamientos muy rígidos como en el sistema formal. No está exclusivamente dirigido a unos determinados sectores de la población en función de la edad, sexo, clase social, etc. Los grupos son variables. En muchas ocasiones, la entrada a programas no formales suele ser voluntario, lo cual implica una mayor motivación en las personas. Igualmente, pueden evaluar si el programa satisface o no sus expectativas y, en función de ello, seguirlo o abandonarlo cuando sea conveniente.

C) Educadores. Es variable la formación que requieren, dependiendo de que parte de la educación no formal se atacará. En cuanto a la capacitación de personal se requieren profesionales con una formación pedagógica general y amplia. Los educadores, instructores o “facilitadores” de capacitación deben contar con las características siguientes:

- ⇒ Expresión verbal clara, precisa y sencilla
- ⇒ Capacidad de análisis y síntesis
- ⇒ Interés por su trabajo y por el grupo que conduce
- ⇒ Capacidad para despertar y conservar la atención grupal
- ⇒ Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales

- ⇒ Habilidad para integrar a los grupos y conducirlos al logro de los objetivos propuestos
- ⇒ Habilidad para manejar situaciones conflictivas
- ⇒ Capacidad de escuchar
- ⇒ Facilidad para manejar situaciones imprevistas
- ⇒ Estimular la intervención de los participantes
- ⇒ Puntualidad
- ⇒ Manejar correctamente el equipo y el material audiovisual
- ⇒ Conocer y manejar correctamente las técnicas de instrucción
- ⇒ Constante actualización
- ⇒ Dominio de la materia
- ⇒ Capacidad de toma de decisiones ¹³

D) Contenidos. Son muy diversos y la selección de ellos depende de los objetivos que se quieran alcanzar.

E) Técnicas. Los contenidos, el contexto, los educandos y demás elementos que constituyen el proceso educativo, intervienen para determinar las técnicas a utilizar. En capacitación se utilizan las técnicas de enseñanza aprendizaje que son las facilitadoras para encauzar la energía del grupo hacia la consecución de los objetivos. Son prácticas para organizar y desarrollar la actividad del grupo. Trabajo en equipo, juegos vivenciales son algunos ejemplos.

F) Ubicación. La capacitación se puede llevar a cabo en el mismo lugar de trabajo; pero no necesariamente en lugares fijos creados únicamente para tal función pedagógica, es posible incluso, utilizar aulas fuera de la organización como universidades y despachos. La capacitación también se puede dar en congresos, seminarios, foros, simposiums.

¹² CFR. TRILLA, Juame. Op. cit., cap. 1

¹³ CFR. RODRÍGUEZ, Mauro. Op. cit.

G) Tiempo. Existe mayor flexibilidad. Se pueden calendarizar cursos de acuerdo a la disposición de tiempo y es paralela sobre los aspectos de ubicación. El que planea la capacitación debe ser capaz de adaptar a las disponibilidades de los individuos a quienes van dirigido y a la organización, de tal manera que no interfiera con las actividades que se realizan.

H) Gestión. La supervisión de que se estén llevando a cabo las actividades de capacitación provienen de la institución o instituciones que la patrocinan. Las organizaciones gubernamentales juegan un papel fundamental para regular tal acción. En este caso la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se encarga de vigilar el cumplimiento de la capacitación. En la Ley Federal del Trabajo existe un artículo específico llamado "De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores", cuyo número es el 153 y tiene los objetivos siguientes: ¹⁴

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. Mejorar las aptitudes del trabajador.

I) Financiamiento y costos. El financiamiento proviene de las organizaciones; en ellas ya se tienen presupuestos destinados a la capacitación; igualmente hay que realizar el cálculo del costo y el beneficio que se obtiene.

J) Evaluaciones. Con relación a los contenidos y las técnicas de los programas no formales, los procedimientos para evaluar el rendimiento individual o colectivo, no son tan académicos. Se evalúa que tan bien se está realizando el trabajo para detectar necesidades de capacitación. Ya impartida la educación no formal, se evalúa la labor efectivamente realizada y no mediante exámenes convencionales.

¹⁴ CFR. LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Éstas son, a grandes rasgos, las características de la educación no formal. Sólo falta mencionar la educación informal.

EDUCACIÓN INFORMAL

Es el proceso educativo que acontece subordinadamente a otros procesos sociales, cuando aquél está relacionado a otras realidades culturales, cuando no surge como algo distinto en el curso general de la acción en que transcurre tal proceso. Carece de un lugar y horario específico. ¹⁵

Por ejemplo, en la familia se da la educación al mismo tiempo que ejercen otras obligaciones, como dar de comer, llevarlos a la escuela, jugar con ellos. Lo que pasa es que no hay manera de separar cuándo se está haciendo lo uno o lo otro. En la familia no hay horarios y espacios fijos para la educación.

Algunos autores han definido a la educación informal como “asistemática y no intencionada”; sin embargo esto no es del todo cierto ya que; siguiendo con el ejemplo, los padres educan a sus hijos con intención y muchas veces se sigue un sistema (aunque no conscientemente).

APRENDIZAJE

Existen muchas teorías del aprendizaje, algunas de ellas como la conductista y la cognoscitiva que en alguna época fueron contrarias, ahora las podemos ver como complementarias. Así tomando en cuenta estos dos enfoques, Anita Woolfolk nos dice que el aprendizaje es:

“(…) un cambio interno en la persona - la formación de asociaciones nuevas o el potencial para dar respuestas nuevas. El aprendizaje es por lo tanto un cambio relativamente permanente en las capacidades de una persona.” ¹⁶

¹⁵ CFR, TRILLA, Juame. *Op. cit.*

¹⁶ WOOLFOLK, Anita. *Psicología educativa*, pág. 175

Esta definición toma en cuenta el enfoque cognoscitivista (el aprendizaje es un proceso interno), y resalta la importancia de los cambios en la conducta observables como indicadores de que el aprendizaje se ha llevado a cabo (enfoque conductista).

ENSEÑANZA

Es un proceso activo, intencional y planeado cuyo objetivo es dirigir y orientar el aprendizaje a metas determinadas. Hoy en día, la enseñanza enfrenta el reto de formar hombres más eficientes, conscientes y responsables; para ello la didáctica moderna tiene tendencias opuestas a épocas anteriores; entre los principios de la enseñanza más significativos están los siguientes:

- ❖ El aula es un taller de autodescubrimiento.
- ❖ El docente es sólo un orientador, un facilitador del aprendizaje.
- ❖ Los contenidos de la enseñanza deben estar orientados a desarrollar íntegramente al individuo.
- ❖ La metodología debe basarse en técnicas que propicien y faciliten el aprendizaje perdurable.¹⁷

II.2 SISTEMA DE CAPACITACIÓN

El sistema de capacitación, al igual que el de planeación estratégica, depende de como lo lleve a cabo cada organización. A continuación se menciona el sistema de capacitación planteado por el licenciado León Paniagua Blanco.¹⁸

Para él la función que desempeña la capacitación en las empresas, depende de lo que la capacitación es en sí misma, de la forma cómo es concebida y de la manera en que se lleva a cabo.

¹⁷ CFR. IMIDEO, Nérci. Hacia una didáctica general dinámica, cap. 1

¹⁸ CFR. PANIAGUA, León. Op. cit.

La capacitación funciona estructurando el trabajo de manera que ayude a cada persona a formarse una idea clara de lo que se espera de él y favorece que pueda obtener los medios para conseguirlo.

El sistema de capacitación se divide en seis pasos, que pueden ser más o pueden ser menos, según el enfoque o detalle que queramos darle, y son los siguientes:

1. Infraestructura
2. Diagnóstico de necesidades
3. Elaboración del plan
4. Ejecución de los programas
5. Evaluación
6. Mejora continua

I. INFRAESTRUCTURA

La función de capacitación se desarrolla en un entorno que es el que propicia poder llevar a cabo su labor, para ello, se requiere contar con una filosofía y objetivos de la empresa, de políticas y organización; y otro rubro a cuidar es el cumplimiento del aspecto legal.

Referente a la filosofía y objetivos de la empresa, es la planeación estratégica la que nos proporciona estos elementos que son:

<input checked="" type="checkbox"/> Visión	<input checked="" type="checkbox"/> Objetivos
<input checked="" type="checkbox"/> Misión	<input checked="" type="checkbox"/> Tácticas
<input checked="" type="checkbox"/> Filosofía	<input checked="" type="checkbox"/> Estrategias
<input checked="" type="checkbox"/> Valores	<input checked="" type="checkbox"/> Programación
<input checked="" type="checkbox"/> Políticas	<input checked="" type="checkbox"/> Presupuestos
<input checked="" type="checkbox"/> Organización	<input checked="" type="checkbox"/> Sistema (y sus procedimientos)

II. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

La capacitación y el adiestramiento son acciones educativas en el escenario laboral que deben ser administradas; es decir, se tienen que planear, diseñar, implantar y evaluar para llevar a cabo el desarrollo de personal para que las organizaciones cuenten con personal calificado en sus puestos de trabajo.¹⁹

Para cumplir con lo anterior, se requiere identificar con toda certeza cuáles son los repertorios necesarios para el puesto que actualmente desempeña un trabajador, cuáles se requieren para el puesto inmediato superior, y cuáles son aquellos repertorios que le permitirán una intervención eficaz en su medio ambiente. Lo que nos da respuesta a todo esto es la IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN de la organización que desarrolla un sistema por el cual se detecta y determina lo que está ocasionando un bajo nivel de desempeño en el trabajo con respecto al nivel de ejecución marcado por los objetivos, expresa la discrepancia existente entre una situación actual y otra necesaria o deseada.

Se realiza para diagnosticar la enseñanza específica para la necesidad específica. Las necesidades pueden ser:

- **Manifiestas:** Son evidentes y no requieren técnicas para identificarlas. Pueden surgir por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad de personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa.
- **Encubiertas:** Son aquellas que no saltan a la vista, hay que deslindarlas a través de técnicas. Se pueden dar en el caso de que los trabajadores que ocupan sus puestos normalmente, presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes.²⁰

¹⁹ CFR. JIMÉNEZ, Alvaro. Método de detección de necesidades (para la capacitación y el adiestramiento), cap. 1

²⁰ CFR. MENDOZA, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación, cap. 5

FUENTES, INDICADORES Y VARIABLES DE LA ORGANIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Cuando se realiza una detección de necesidades de capacitación (D. N. C.), lo primero que se debe identificar es lo que queremos. Para ello, podemos recurrir a la evidencia documentada de que se disponga dentro y fuera de la organización para hacer los análisis pertinentes. Algunos de estos documentos pueden ser los siguientes:

- ⇒ Manual de políticas
- ⇒ Manuales de procedimientos (manufactura, escalafón)
- ⇒ Análisis de puestos y evaluación de puestos
- ⇒ Planes y programas de la organización
- ⇒ Determinación de objetivos
- ⇒ Ley Federal del Trabajo
- ⇒ Contrato ley
- ⇒ Contrato colectivo del trabajo
- ⇒ Reglamento interior de trabajo

Estos materiales pueden darnos la respuesta de lo que la organización quiere.

Los que nos indican lo que la organización tiene son los siguientes:

- Pruebas de selección
- Inventario de recursos humanos (en la empresa y fuera de ella)
- Controles y reportes sobre rotación, reclutamiento, despidos, castigos, accidentes, etc.

- Resultados de producción
- Calificación de méritos
- Entrevistas (cuestionarios libres)
- Estudios especiales (producción, productividad, cooperación, etc.)

Si estas fuentes de información no existen, o bien, carecen de validez, lo que se tiene que hacer es iniciar la acción de aumentar los datos relevantes para proceder a la constatación de las descripciones, si es que las hubiera.

Algunos de los indicadores que nos sirven para realizar una D.N.C. son:

Quejas
Accidentes
Rumores
Retrasos
Sugerencias
Improductividad
Desperdicio
Crisis
Ausentismo
Ineficiencia

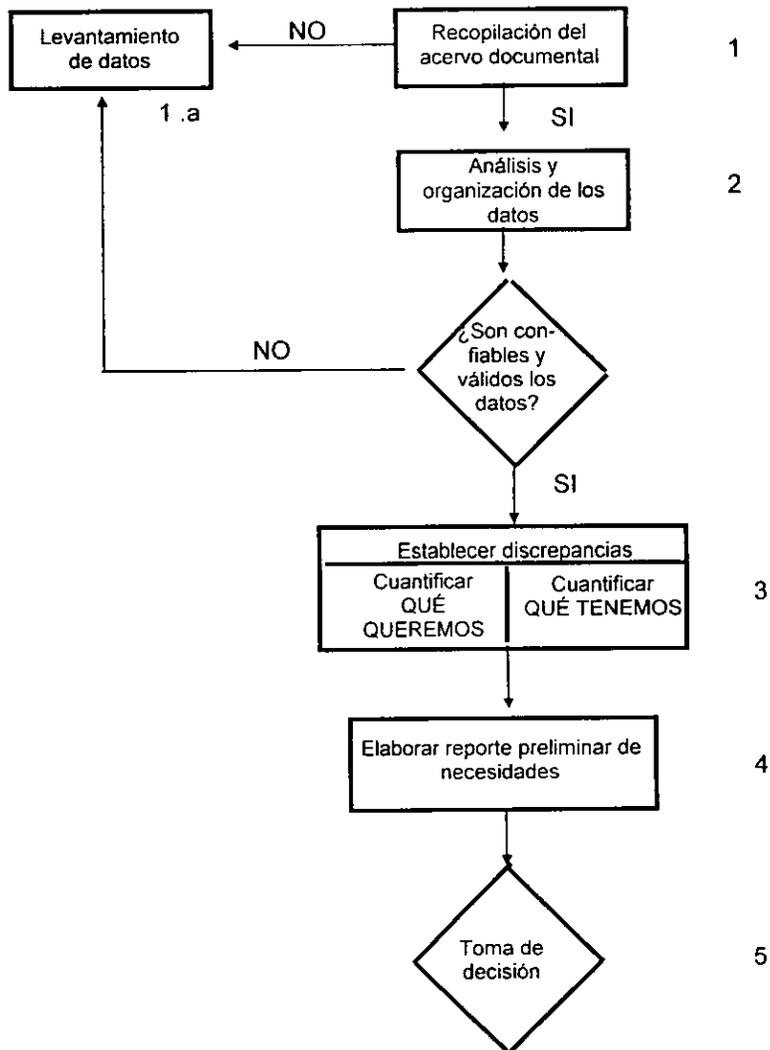
PROCESO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Al realizar la detección se requiere de un orden y procedimiento específico, considerando las acciones como parte de un todo.

A continuación se presenta el diagrama de flujo de los pasos para la detección de necesidades. (Ver Figura 5)

FIGURA 5

PASOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES ²¹



²¹ JIMÉNEZ, Alvaro. Op. cit.

Explicación de cada uno de los pasos

1. Recopilación del acervo documental. En este paso, el programador debe acudir a los dirigentes y a los archivos de la organización para solicitar las fuentes de información que fueron señaladas con anterioridad, al hacer referencia a los documentos, que pueden servir de base para identificar “lo que se quiere o necesita”, y “lo que se tiene”.

1 a. Por otro lado, resulta frecuente que la organización carezca de memorias escritas sobre los eventos que se han suscitado, lo cual es un inconveniente para la detección de necesidades, pero no una limitante infranqueable, pues se puede organizar de inmediato un comité de investigación, lo cual se encuentra previsto en la ley sobre capacitación. Y para identificar el “que se tiene”, se cuenta con técnicas de precisión para observar la ejecución del personal, como son: registros observacionales, listas comprobables y cuestionarios.

2. Análisis y organización de datos. Se deben analizar los documentos recolectados para asignarlos como base del trabajo, cuidando que sean claros, relevantes, confiables y válidos. De no ser así, hay que regresar al subpaso 1a, para que se elaboren, amplíen y corrijan.

3. Determinar discrepancias. En este paso, tanto los indicadores de lo que se quiere como los que especifican lo que se tiene, deben ser transformados a un código numérico que permita la comparación para establecer la distancia que existe entre ambos (es decir, la necesidad).

4. Reporte de necesidades. Cuando se han realizado los manejos convenientes para obtener discrepancias, se requiere ordenar los resultados en términos de prioridad, redactando los objetivos que se puedan cumplir si se adiestra, capacita o educa al personal.

5. Toma de decisiones. Para ello, se recomienda que se forme el Comité de Capacitación, integrado por todos los sectores organizacionales que se verán afectados por la decisión que se tome.

MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA D.N.C.

Para realizar la detección de necesidades, se aplican diversas técnicas, dependiendo de factores tales como: la información con que cuenta la organización con respecto a sus recursos humanos; las normas y políticas en materia de entrenamiento, de promoción y de expansión; los recursos financieros y materiales, y la formación profesional del personal responsable de la labor de entrenamiento.

Por técnica se entiende la modalidad o forma en que se desarrolla un procedimiento.

Para detectar necesidades, existe una serie de técnicas que hacen posible obtener tal información. Casi todas ellas requieren de ciertos instrumentos como: guías, cuestionarios, cuadros de doble entrada, etc., que permiten concentrar los datos y facilitar así su interpretación.

La selección de los instrumentos y técnicas a utilizar en la D.N.C. se realizará de acuerdo con el modelo que se piense emplear. Estos instrumentos y técnicas pueden utilizarse solos o combinados, encontrándose que la segunda forma reporta mayores beneficios.

A continuación se describen algunas de las técnicas más utilizadas: ²²

²² CFR. MENDOZA, Alejandro. *Op. cit.*, cap. 8

✓ ANÁLISIS DE PUESTOS

Técnica que consiste en el estudio sistemático y directo para obtener información de un puesto determinado.

Procedimiento: Consiste en enlistar ordenadamente lo que se hace en el puesto y lo que se necesite saber para hacerlo bien. La información se obtiene entrevistando a quienes ejecutan el trabajo y a aquéllos que están directamente relacionados, como supervisores, técnicos, etc., para completar y revisar los datos obtenidos.

De manera general, las partes de que consta un análisis de puesto son:

- *Descripción de puesto:* Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto. Se puede presentar en forma genérica o analítica.
- *Descripción genérica:* Breve explicación de la actividad más característica del puesto que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.
- *Descripción analítica:* Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto. Su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, etc.
- *Puesto:* Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal.
- *Categoría:* Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.
- *Requerimientos:* Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto. Normalmente, éstos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.
- *Denominación del puesto:* Término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una palabra que exprese la característica esencial del mismo.

✓ INVENTARIO DE HABILIDADES

Instrumento que se utiliza para determinar las áreas o tareas en que se requiere adiestramiento, y para precisar quiénes lo requieren. El inventario consta de un cuadro de doble entrada: el personal se enlistará en la entrada de la izquierda, y las tareas que deben realizar en la entrada derecha, de manera que el jefe inmediato asigne una calificación a cada persona sobre su tarea.

Procedimiento: El inventario de habilidades es llenado generalmente por supervisores, jefes de línea, etc., quienes están en una posición muy favorable para hacer apreciaciones de sus subordinados. Las tareas o actividades a incluir varían según el puesto, y debe procurarse que sean definidas en forma amplia.

Calificación: La escala de rendimiento puede ser de 5 grados de calificación, o mediante letras (MB-B-R-S-M).

✓ TÉCNICA DE TARJETAS

Técnica mediante la cual los sujetos involucrados con cierta actividad seleccionan de un cierto número de actividades, aquéllas en las que consideran que necesitan adiestramiento, y las ordenan por orden de importancia.

Procedimiento:

- a) Se enlistan las actividades, fases de un proceso, o áreas potenciales de adiestramiento. †
- b) Se anota cada una de ellas en una tarjeta para formar un conjunto.
- c) Se entrega el conjunto de tarjetas al obrero, supervisor, etc., pidiéndole que seleccione las tarjetas en las que considere que requieren adiestramiento, y que las ordene por su importancia.

Esta técnica puede aplicarse en forma individual o colectiva.

✓ LISTA DE VERIFICACIÓN

Lista detallada de las actividades de que se compone un puesto, donde se marcarán las actividades en las cuales la persona se siente incompetente.

Procedimiento: Se presentará un listado de todas las actividades que una persona debe realizar correctamente en un puesto; este listado presenta un espacio donde el entrevistado deberá marcar aquellas actividades en las que se sienta incompetente.

✓ ENTREVISTAS

Son fundamentalmente de 3 tipos: dirigida, semidirigida, y libre. En las tres, el objetivo fundamental es la recopilación de información de manera directa con el sujeto a partir de una conversación.

- *Dirigida:* Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas elaboradas previamente, esperándose respuestas más o menos breves del entrevistado.
- *Semi-dirigida:* El entrevistador determina previamente aquellos aspectos sobre los que desea obtener información, y durante la entrevista estructura preguntas de acuerdo con los tópicos centrales. El entrevistado tiene más libertad, pero siempre es guiado por el entrevistador.
- *Libre:* Este tipo de entrevista permite al entrevistado hablar libremente; sin embargo, el entrevistador deberá estar atento para evitar disgresiones sobre el objetivo que persigue.

✓ CORRILLOS

Un grupo de empleados se divide en subgrupos de 4 ó 5 personas que contestarán a una misma pregunta.

Procedimiento: Se reúne un grupo de obreros, jefes de línea, supervisores, etc. Este grupo se divide en subgrupos de 4 ó 5 personas. Cada subgrupo debe nombrar un moderador y un secretario. Se entrega a cada subgrupo una tarjeta con una pregunta relacionada con aspectos o áreas en los que el personal sienta la necesidad de la capacitación y así trabajar de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa. La tarjeta deberá contestarse en forma grupal, dando un tiempo de 20 a 30 minutos. La función del secretario será tomar notas de lo discutido, y el moderador centrará al subgrupo en el objetivo y dará la palabra a cada uno de los miembros. Terminado el tiempo, el grupo se reintegra y cada moderador presenta sus conclusiones, las cuales se anotan en el pizarrón o en el rotafolio. Se consideran como conclusión del grupo los aspectos en los que coincidan dos o más subgrupos.

✓ TORMENTA DE IDEAS

Se anota una pregunta referente a requerimientos de información, conocimientos, habilidades, etc., para mejorar el trabajo y resolver los problemas más urgentes en materia de adiestramiento, además un grupo de supervisores, jefes de línea o ejecutivos no mayor de 8 ni menor de 5, debe expresar libremente cualquier idea que pueda contestar a esa pregunta.

Procedimiento: Se pide al grupo que exprese cualquier idea que pueda contestar a la pregunta dada. Se informa que la duración del ejercicio será de 5 a 10 minutos. Se hace la indicación de que ninguna idea será motivo de discusión o comentarios sino hasta haber terminado. Durante el ejercicio, se anotan todas las ideas, sin darles un determinado orden o agrupamiento. Al finalizar el tiempo señalado, se

procede a discutir las ideas anotadas, pidiendo opinión de todos los participantes y tratando de llegar a un consenso, para lo cual es importante aquí si, dar un orden a las ideas y conclusiones a que se llegue, con el propósito de obtener una evidencia que justifique las necesidades detectadas. La sesión terminará al resumir los resultados más importantes.

VENTAJAS DE LAS TÉCNICAS DE D.N.C.

- ◆ Se pueden aplicar combinándolas y/o ajustándolas a cada caso específico.
- ◆ Con las técnicas tenemos una evidencia que justifique las necesidades detectadas.
- ◆ Combinando las técnicas, se pueden identificar las actividades a todos los niveles.

DESVENTAJAS DE LAS TÉCNICAS DE D.N.C.

- En algunas de las técnicas mencionadas, la manera de calificar es muy subjetiva (por ejemplo, inventario de habilidades, lista comprobable).
- Una aplicación deficiente de las técnicas arrojará datos poco confiables.
- No existe ninguna combinación que garantice los resultados perfectos; todo depende de su correcta aplicación.
- Un formato mal diseñado no estará en posibilidad de ayudarnos a corregir resultados valiosos.

III. ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Sobre la base del diagnóstico de necesidades de capacitación que se llevó a cabo, el siguiente paso es clasificar los programas de manera que puedan cubrirse las necesidades que se identificaron en las diferentes áreas de oportunidad.

La clasificación de los programas nos indica la ruta precisa que ha de seguirse para cumplir con los objetivos de cada una de las áreas y que en conjunto se pueda obtener el cumplimiento del objetivo general de la empresa.

Una vez clasificados los programas, se determinan cada uno de los objetivos de ellos en forma conductual que incluye los elementos de: sujeto, verbo operacional, condiciones y estándares.

Hay que poner especial énfasis en que contengan el estándar de ejecución, ya que esto permitirá verificar el avance o retroceso, el poder llegar a los costos de calidad y la medición del costo-beneficio de los programas (se abordará más adelante).

De una buena clasificación de los programas depende la estructura que soportará el cambio en una empresa.

A continuación hay que preparar a quienes serán los instructores en los diferentes programas, los que deben de adquirir o contar con los conocimientos técnicos suficientes para poder solucionar cualquier duda de los programas.

También se debe de disponer de los elementos de didáctica, manejo de grupos, habilidad en resolución de problemas, etc., que les permita una visión no sólo de los contenidos sino también de la mejor forma de transmitirlos.

Teniendo formados a los instructores y habiéndoles brindado los apoyos necesarios, se procede a la calendarización y asignación de responsabilidades, tanto por parte de los instructores como de los participantes, la formación de grupos, el señalamiento de horarios, etc.

Para la mejor comprensión de lo dicho, se presenta una tabla con los elementos que conforman la planeación de la capacitación. (Ver Figura 6)

PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

A) INFRAESTRUCTURA	Es tomar en cuenta la planeación estratégica de la organización.
B) DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	Parto de una necesidad "real" de capacitación y este evento le satisface.
C) DETERMINACIÓN Y REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Qué es lo que quiero lograr o qué cambio quiero conseguir.
D) SELECCIÓN Y DESARROLLO DE CONTENIDOS	Qué voy a dar.
F) SELECCIÓN DE TÉCNICAS DIDÁCTICAS	Cómo lo voy a dar.
G) SELECCIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS	Qué material voy a utilizar para darlo.
H) DETERMINACIÓN DE TIEMPOS Y DURACIÓN DE LA INSTRUCCIÓN	Qué tiempo necesitaré para exponer cada tema y cuál será la duración total del curso.
I) DETERMINACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN	Cómo voy a evaluar lo que realmente aprendieron.

- ☉ **Infraestructura.** Significa ser capaces de incorporar la capacitación dentro de la planeación estratégica. Ser un medio para desarrollarla y no un fin en sí misma.

- ☉ **Diagnóstico de necesidades.** Desarrolla un sistema por el cual se detecta y determina lo que está ocasionando un bajo nivel de desempeño en el trabajo con respecto al nivel de ejecución marcado por los objetivos.

- ☉ **Determinación y redacción de los objetivos.** Un objetivo es la descripción de una conducta determinada, que el participante deberá demostrar haber adquirido una vez finalizada su instrucción. Un objetivo es el resultado que se desea alcanzar, es decir, las habilidades que son necesario que aprenda el participante.

El resultado que se desea alcanzar puede darse a diferentes niveles:

- a) Nivel psicomotriz. Habilidades, destrezas, aptitudes mecánicas.
 - b) Nivel cognoscitivo. Conocimientos, razonamientos, interpretaciones o juicios.
 - c) Nivel afectivo: Actitudes, motivaciones, valores y aspiraciones.
-
- ☉ **Desarrollo de contenidos.** El contenido es aquello que ha de transmitirse para lograr los objetivos. Después de redactar los objetivos tanto generales como específicos, se precisan los contenidos, se organizan de manera que su secuencia sea clara, comprensible y estimulante para los participantes.

 - ☉ **Selección de técnicas didácticas.** Las técnicas didácticas son las facilitadoras para encauzar la energía del grupo hacia la consecución de objetivos. Habiendo seleccionado contenidos, lo siguiente es buscar la manera ideal de transmitirlos. Las técnicas didácticas tienen la respuesta.

- ☉ **Selección de materiales didácticos.** Son los materiales que ayudan al instructor a conducir el aprendizaje dentro de una situación real o en su defecto ayudan a sustituir la realidad. El papel que representan: economizar tiempo, ilustrar algún tema, facilitar la comprensión del participante.

- ☉ **Determinación de tiempos y duración de la instrucción.** El tiempo es esencial en la planeación y metodología del curso, si no se toma en cuenta, lo más seguro es que el aprendizaje fracase. El tiempo está en estrecha relación con la importancia del tema, el nivel de profundidad del mismo y las actividades que se tienen que realizar para desarrollar, evaluar y lograr el aprendizaje.

- ☉ **Determinación del procedimiento de evaluación.** La evaluación consiste en observar, apreciar y analizar los cambios en la conducta de los capacitandos tomando como marco de referencia el objetivo. El objetivo de la evaluación es conocer cuantitativamente y cualitativamente los cambios que se han producido como resultado de los programas implantados.

IV. EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Después de la planeación de la capacitación, nos enfrentamos a otro momento clave del aprendizaje, y es la conducción; ya sea con una sola persona o un grupo. Aquí es cuando el capacitador (llamado también facilitador) ejecuta el plan previsto, llevando a la práctica las actividades seleccionadas y utilizando los materiales didácticos.

Esta fase no consiste sólo llevar a cabo los eventos programados, sino que implica darle seguimiento. Esta parte del proceso se convierte en un aspecto delicado por que ya es el momento directo del cambio y hay que dar los elementos y el tiempo necesario a los trabajadores para que lo puedan realizar.

Una vez ya en los puestos de trabajo hay que calificar las acciones que se estén realizando con el fin de verificar que las actividades se hagan con apego a lo que se tienen que hacer. La función de revisión no es para ejercer poder de dominio sino para que el personal identifique los errores y se permita hacer los cambios necesarios.

Usualmente, ya con los cambios en ejecución es cuando surgen los problemas específicos a los que no les puede dar solución una sola persona, puesto que la mayoría de las veces se requiere la participación interdisciplinaria, es entonces cuando se tiene la oportunidad de expresar los problemas encontrados y formar los grupos que le den solución a dichos problemas.

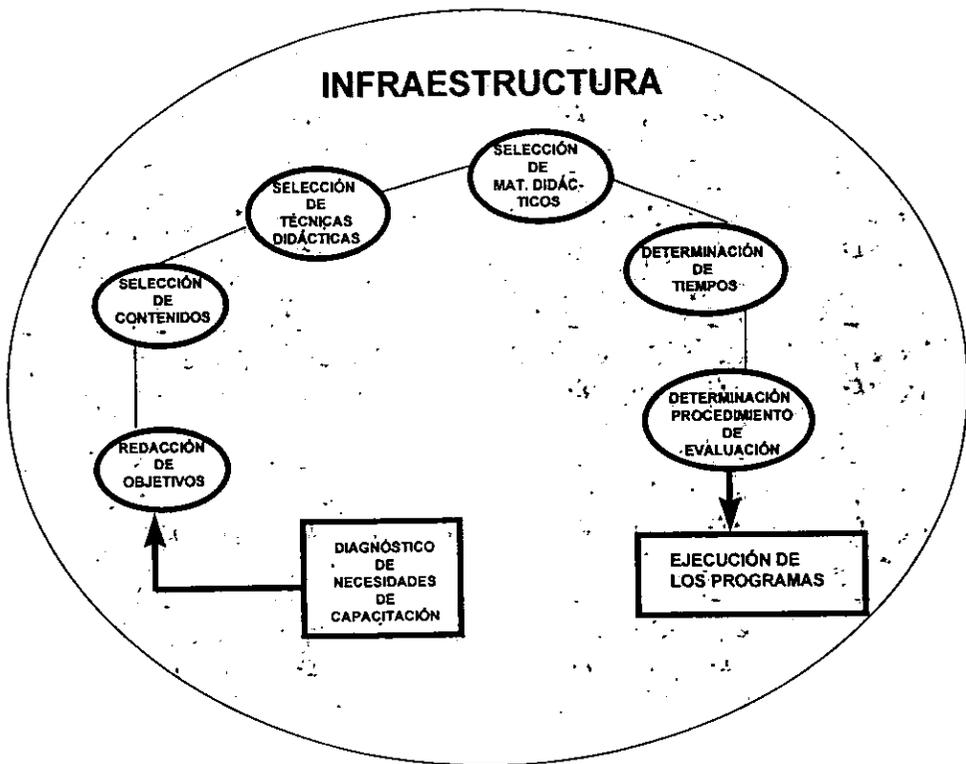
El éxito de un programa de capacitación depende tanto de la forma en que éste se planea y prepara, como de la forma en que se conduce la actividad de los participantes para llegar a los objetivos y comprobar su adquisición en la evaluación.

Los retos al conducir el aprendizaje surgen debido a que cada participante es diferente y que cada grupo presenta actitudes, habilidades y conocimientos distintas; por lo tanto no es recomendable un procedimiento rígido e invariable para la conducción del grupo.

En la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje el capacitador tiene que estar consciente de que está en función del que aprende y no del que enseña. Mientras que la responsabilidad del que conduce es la de facilitar este aprendizaje, disponer de todos los estímulos necesarios en el medio ambiente como pueden ser las técnicas didácticas, materiales, coordinación de las actividades, prácticas, comentarios, exposiciones, etc., de manera que sean oportunidades para que el capacitando aprenda.

FIGURA 6

PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ²³



²³ CFR. PANIAGUA, León. *Op. cit.*

V. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPACTO

Elemento indispensable del sistema del proceso de capacitación es la evaluación. No podemos decir que se ha capacitado si no tenemos la verificación de que ya se hizo y cuáles fueron los resultados.

La evaluación que debe hacerse es, inicialmente, la de cada uno de los programas o procesos manejados, en donde se identificará con base en los resultados de cada uno de los eventos que compuso el programa la evaluación global del mismo.

Inicialmente se tomarán las evaluaciones: diagnóstica, formativa, sumaria y reactiva, y un tiempo razonable después de los eventos se hará otra medición directamente contra los resultados.

Se tomará en cuenta no sólo el aprendizaje de los contenidos sino también la aplicación que hayan tenido; la causalidad, que se refiere a que los resultados correspondan a las acciones tomadas y no a otra fuente.

Además, se tiene que evaluar con base a los estándares establecidos en los objetivos, esta medición nos da los elementos para poder emitir juicios cualitativos y cuantitativos.

Otra faceta de la evaluación es el seguimiento que se le tiene que dar a todos los programas en forma periódica y realizar las actualizaciones, mismas que proceden de los objetivos marcados y de los grupos de trabajo.

El seguimiento implica llevar los controles adecuados y la comunicación de los resultados.

El siguiente paso es realizar la evaluación costo-beneficio de los programas que se llevaron a cabo. La clave para realizarla estriba en hacer bien todos los pasos del proceso; poniendo énfasis en la definición de los estándares, la medición inicial, la medición final, y durante el seguimiento la verificación de los resultados obtenidos.

Además hay que tener el registro de cada uno de los pasos para que lo único que se tenga que hacer sea simplemente recopilar la información, hacer su análisis y obtener el costo-beneficio.

Lo que se espera en mayor o menor medida es que se haya tenido una inversión y no un costo. También puede hacerse mención de los beneficios indirectos que se derivaron de los programas.

Con la evaluación se cierra el proceso de capacitación para dar nuevamente información que se utilice en el diagnóstico de necesidades y que le dé seguimiento a los programas o sea el que verifique los resultados obtenidos del proceso.

Gracias a la evaluación podemos retroalimentar el mecanismo de aprendizaje, ofreciendo al capacitando una fuente de información en la que se reafirmen los aciertos y se corrijan los errores.

Es la oportunidad de dirigir la atención al participante hacia los aspectos de mayor importancia y orientarlo en cuanto al tipo de respuestas o formas de reacción que se espera de él.

Se verifica el alcance y resultados de los programas en general además pueden obtenerse elementos para un nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación, que permita conocer los resultados de la metodología empleada en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La evaluación es un conjunto de operaciones que carecen de finalidad por sí mismas, y que únicamente adquieren valor y vida pedagógica si se contemplan en función del servicio que prestan para la toma de decisiones en el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

Llevar a cabo una evaluación con todas sus características no resulta sencillo, ya que ésta debe ser: integral, sistemática, continua, acumulativa, científica y cooperativa.

Además se tienen evaluaciones que pueden ser posteriores, como las de otorgar certificaciones, las de verificación de una mejora continua, la de costo-beneficio y la de todo programa o sistema.

Lo más importante en la evaluación es que no se evalúa con criterios independientes a los del objetivo. Tiene que seleccionarse la manera de evaluar con respecto a las conductas, condiciones y estándares que se especificaron en el objetivo, éstos son los que indicarán cual será la mejor forma o el instrumento más idóneo.

COSTOS DE NO CALIDAD DE NECESIDADES Y ESTIMACIÓN COSTO BENEFICIO DE CAPACITACIÓN

A continuación se presenta un proceso de cálculo de evaluación costo-beneficio que diseñaron conjuntamente en 1988 el Dr. Álvaro Jiménez, consultor y profesor de la UNAM, el Lic. Ramiro Cantú Garza, Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos de una empresa de corporación multinacional y el Lic. Humberto Patiño Peregrina, consultor y profesor de la UNAM. ²⁴

²⁴ CFR. PATIÑO, Humberto. "Resultados de costo-beneficio en una empresa (caso en una organización grande)", Memorias del Segundo Congreso Juvenil de Capacitación

En términos simples, la administración de programas de capacitación y educativos, pueden ser reducidos a un acto de balancear costos y resultados. Los costos son aquellos en los que se incurre al planear, desarrollar, conducir, y evaluar programas instruccionales. Los resultados son aquellos rendimientos que se esperan producir, como consecuencia directa o indirecta de la instrucción. Estos rendimientos típicamente incluyen mejoras en la ejecución del trabajo o una mejora en la actitud, satisfacción o moral. En otras palabras:

“Análisis de costo/beneficio: Es una técnica o método para evaluar la relación entre rendimiento o resultados y los costos requeridos para producirlos.”²⁵

Los beneficios se presentan al mejorar total o parcialmente los resultados que las personas alcanzan con respecto a la calidad y productividad que se espera de ellas. Esto es, al eliminar o decrementar las necesidades de capacitación detectadas en etapas previas al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estas necesidades tienen una repercusión económica para la empresa. Por lo que , al corregirlas, se evita el COSTO DE NO CALIDAD que implica no hacer bien las cosas. Por el otro extremo, tenemos los presupuestos que se destinarán en las acciones de planeación, ejecución y del mismo control de la instrucción. Por lo tanto se espera que los beneficios sean mayores al costo para un periodo determinado. Aunque esto en algunos casos no se alcanza, lo que esperamos es identificar el periodo en el cual los primeros comenzarán a ser mayores que el segundo. El costo-beneficio al ser el resultado que se obtiene de dividir beneficios entre recursos aplicados, siempre deben estar referidos a un periodo determinado, ya que sin ello, no tiene razón la comparación.

Así, se puede afirmar que el análisis costo-beneficio debe arrojar dos resultados como mínimo. Por un lado calcular los beneficios netos de la capacitación

²⁵ PATIÑO, Humberto. Op. cit.

al restarle a los beneficios, los costos de capacitación y por otro lado, obtener el retorno sobre la inversión. De ambos se identifica, como ya se mencionó, la fecha en la cual se obtiene el punto de equilibrio, esto es, en donde los beneficios son por lo menos igual a los costos de entrenamiento.

PROCESO GENERAL COSTO-BENEFICIO

El proceso responde a tres premisas y atributos básicos:

- Partir tanto de un diagnóstico organizacional para determinar la evaluación de los resultados en el alcance de sus objetivos presentes (globales y por áreas), como de un análisis de cambios planeados y de las oportunidades que la organización tenga contemplado alcanzar, y así identificar qué áreas tienen problemas (o podrían tener en el futuro), y definir las variables que podrían ser asociadas (dentro de ellas la capacitación), como los beneficios que se estimarían aportar a la organización vía instrucción.
- Implica también capacitar a responsables de área y personal involucrado en el análisis costo-beneficio de la capacitación y en el proceso de análisis de problema y toma de decisiones que permitiera definir cuantificablemente los resultados de la organización y medir el alcance logrado. De esta manera además se forman recursos adicionales para realizar la investigación en menor tiempo, por tanto, con mayor oportunidad poder evidenciar los resultados que indiscutiblemente aporta la capacitación, para lo fines de cada empresa.
- Finalmente también una metodología de este tipo (partiendo de lo general a lo particular), implica detectar en algunos casos muy variados de causas que no se relacionan a la capacitación. Esto arroja información muy valiosa para la organización que puede ser empleada para atacar los problemas y áreas de oportunidad, pero también implica "malestar" típico del personal cuando se evidencian errores en otros aspectos.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

FASES DE DETECCIÓN DE NECESIDADES (LÍNEA BASE): (Ver Figura 7)

1.- Definición de problemas y situaciones a mejorar (áreas de oportunidad).

En este paso el área de Recursos Humanos se reúne con los gerentes, jefes y responsables de la empresa y departamento, con el fin de trabajar conjuntamente en la definición cuantificable de resultados a lograr con sus clientes externos y/o internos. Para esto, el personal ya habrá participado en un programa de capacitación sobre análisis de problemas y toma de decisiones. Lo importante es unificar un mismo proceso sistemático que comparta la gente en el estudio de los diagnósticos organizacionales.

2.- Cálculo de costos de no calidad.

Aquí se determinan las pérdidas económicas por ineficacia del desempeño. Lo importante es que a través de los datos arrojados, se podrá comparar la gravedad de estas situaciones y problemas que son en su naturaleza diferentes, además de tener un lenguaje común para poder sumar repercusiones de los diferentes departamentos y con ello tener un primer cálculo sobre la importancia de la situación.

La clave para hacer un buen cálculo de repercusiones de incumplimiento, es derivar un análisis completo de los efectos que se tienen por no cumplir con algún resultado esperado, tanto en la misma área de trabajo, para sus clientes internos (ya que se afecta los resultados de otros departamentos) como con los clientes y usuarios externos de la organización.

3.- Identificación de variables y causas así como, su contribución.

En formatos de trabajo diseñados para tal fin y haciendo uso de técnicas estadísticas, tales como Ishikawa, Pareto, gráficos de tendencia, etc. se procede a investigar documentalmente toda aquella información que en la historia y experiencia acumulada, permitan identificar todos los factores relacionados. Aquí es donde se deben emplear técnicas que permitan estudiar con toda claridad las **NECESIDADES DE CAPACITACIÓN** que se encuentren vinculadas con el incumplimiento organizacional.

4.- Identificación de alternativas de solución, evaluación y selección.

Es a partir de este paso en donde se concentra la atención de las situaciones que se detectaron, relacionadas solamente con procesos de instrucción organizacional, esto es, con la capacitación. El producto de este paso son los proyectos y programas de capacitación que permite contribuir con la calidad y productividad esperada en la empresa. Por ende, es aquí donde de una manera creativa se prevé la forma en que se atacarán las necesidades de capacitación y el presupuesto implicado.

5.- Cálculo del costo específico que se pueda atacar con la capacitación.

El costo de los problemas y áreas de mejora que se detectaron, en aquella proporción específica provocada por las necesidades de capacitación. Estos datos son importantes ya que constituyen en sí mismos los beneficios potenciales a lograr, en caso de que se realicen las actividades, etapas y subsistemas de capacitación de una manera exitosa.

6.- Estimación de inversión en capacitación.

El presupuesto se obtiene al proyectar las inversiones reales que se han hecho de programas de características similares; informes mensuales del área de Recursos Humanos y que deben tener indicadores necesarios, tales como promedio

por participante, costo por hora instrucción, salario promedio por hora y nivel organizacional, etc.

Aunque el proceso de elaboración de presupuestos en capacitación depende de la organización particular, existe la necesidad de trabajar con el área de contabilidad y finanzas para conocer algunos aspectos de sus métodos que pueden afectar el cálculo previsto.

En esta etapa, previa a la capacitación, realizamos propiamente dos cálculos para determinar la rentabilidad:

6.1 Restar la inversión del proyecto o programa de capacitación a los beneficios económicos esperados (la repercusión económica directamente relacionada con los costos de calidad de las necesidades de capacitación) que esperamos disminuir o eliminar, para un periodo determinado (un mes, un semestre, un año):

=Beneficio Neto

6.2 Dividir los mismos beneficios esperados, pero ahora entre los mismos presupuestos de la capacitación o inversiones a realizar. Esto nos permitirá conocer el retorno sobre la inversión:

=Cuánto se ganó por cada peso invertido

ETAPA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO (POST INTERVENCIÓN)

7 A 9.- Calcular inversión, beneficio reales y análisis costo-beneficio.

El cálculo debe contemplar tanto lo que se gastó en las acciones de capacitación, como en la determinación de la disminución de la magnitud de los problemas, en lo relativo a causas de capacitación, para lograrlo se utilizan a cabo con técnicas e instrumentos de manera similar a las estimaciones hechas en los pasos 5 y 6, pero aquí se obtienen con datos verídicos.

Este proceso es válido cuando estamos estimando el costo-beneficio de las acciones de capacitación tanto a nivel de toda empresa, planta, departamento o

trabajando con un sólo ocupante de un puesto que nos interese investigar, a la luz de un programa de instrucción en particular.

Un punto importante en estos últimos pasos tiene que ver tanto con índices de productividad de la capacitación, como con los datos reales para construir los índices de productividad.

Es necesario que el especialista y administrador de la capacitación, cuente con indicadores unitarios, referidos a periodos determinados, con objeto de ir generando sus propias estadísticas. De esta manera estará en posibilidad de compararse a sí mismo con programas similares con una o varias características (por nivel, instructor, etc.) o contrastar, si fuese el caso, propiedades de los eventos de enseñanza-aprendizaje. En otras ocasiones estos índices le permitirán comparar contra empresas similares que sean exitosas en la función de entrenamiento, o con su propia competencia a fin de tener parámetros de comparación.

Para obtener, los referidos índices, el procedimiento consiste en dividir el costo total (de los recursos que se aplicaron en un periodo específico), entre el total de algún factor de resultados, y así obtener:

- Costo por participante (aprobado, reprobado, por nivel, puesto, por el total de ellos).
- Costo por hora instructor (interno, externo, total, o por hora - hombre -instrucción)
- Costo por periodo (día, mes, año)

Estos pasos tienen una serie de implicaciones que es necesario tener en cuenta:

- Implica que hayamos definido el proceso que se seguirá para la medición de avance en los resultados de mejora de los problemas detectados en la operación o las innovaciones planeadas como mejoras.

- Es necesario calcular los gastos reales de la capacitación, ya que es normal que del presupuesto original, y dadas tantas variables que intervienen al momento de habilitar la capacitación, existan variaciones de lo que originalmente se había estimado.
- Los beneficios tienen que ver por un lado con las características en los conocimientos y habilidades, requiriendo algunos de ellos más o menos tiempo para completar las curvas de aprendizaje y su aplicación al puesto de trabajo.

VI. MEJORA CONTINUA

Con la evaluación se cierra el proceso de capacitación que analizó el diagnóstico de necesidades, además el comité de capacitación que estudió el diagnóstico y que le dio seguimiento a los programas, verificará los resultados obtenidos.

Hay que dar el seguimiento a todos los programas en forma periódica y realizar las actualizaciones que proceden de los objetivos marcados y de los grupos de trabajo.

El seguimiento implica llevar los controles para tener la información del comportamiento y además la comunicación para que todos estén enterados de los resultados y en caso procedente dar los reconocimientos del caso.

Con todo lo visto anteriormente, se afirma la postura de que la capacitación no es sólo dar cursos sino que implica una acción mucho más allá: significa calcular costo-beneficio, identificar necesidades de capacitación, y lo más importante para el presente trabajo:

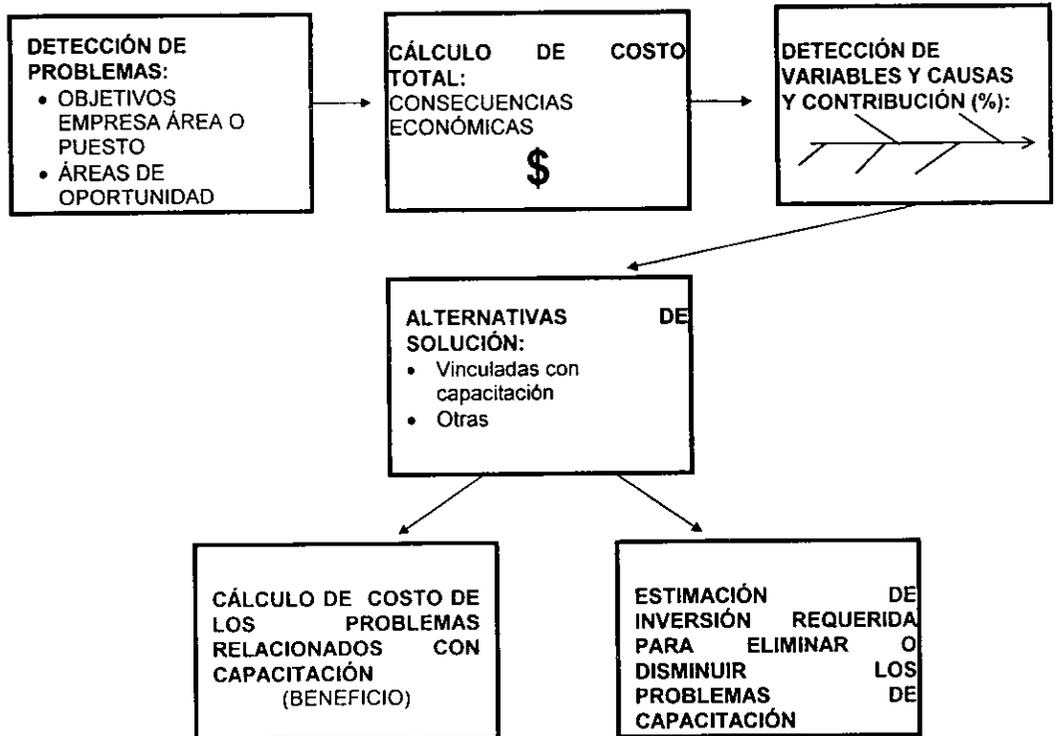
SIGNIFICA INTEGRARLA DENTRO DE LA ESTRATEGIA A LARGO PLAZO, CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

FIGURA 7

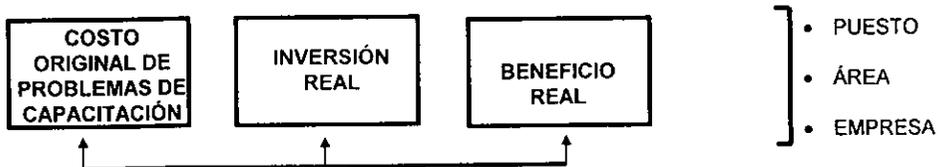
EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO DE LA CAPACITACIÓN²⁶

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE
ADIENTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN

(LÍNEA BASE)



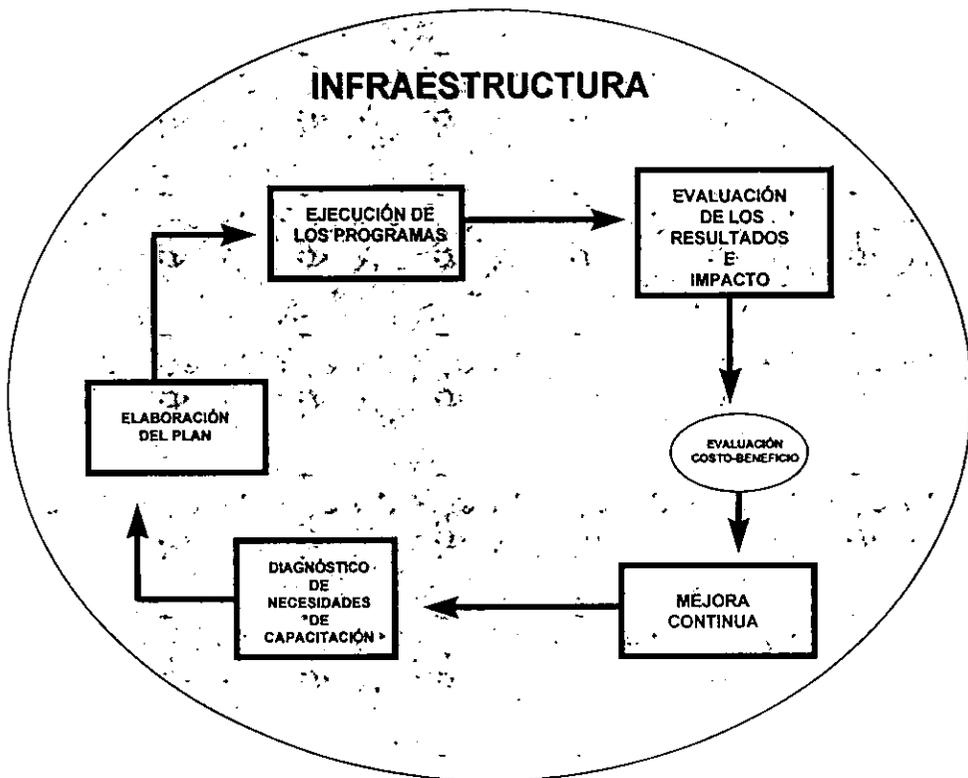
EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO (POS-INTERVENCIÓN)



²⁶ CFR, PATIÑO, Humberto. *Op. Cit.*

FIGURA 8

SISTEMA DE CAPACITACIÓN²⁷



²⁷ CFR. PANIAGUA, León. "Sistemas de capacitación y normas ISO 9000, 94, Memorias de la III Reunión Interdisciplinaria en Calidad, Productividad y Desarrollo en las Organizaciones, 1995

II.3 VALOR ESTRATÉGICO DE LA CAPACITACIÓN

El desarrollo de la capacitación en México ha tenido desde sus inicios, un crecimiento incipiente y muy selectivo, inclusive en la actualidad, su evolución se ve incrementada en forma cuantitativa por la simple razón de satisfacerla en el área del desarrollo tecnológico y de la innovación, y por otra razón muy importante: por carecer de profesionistas altamente capacitados en esta materia, además del problema que representa la diversificación de profesiones en materia de capacitación tales como ingenieros, administradores, sociólogos, psicólogos y por supuesto los PEDAGOGOS, entre otros. El reto que tenemos como profesionales de la capacitación es ver si las organizaciones valorarán si realmente nuestra acción representa una estrategia que coadyude a que las empresas sigan adelante.

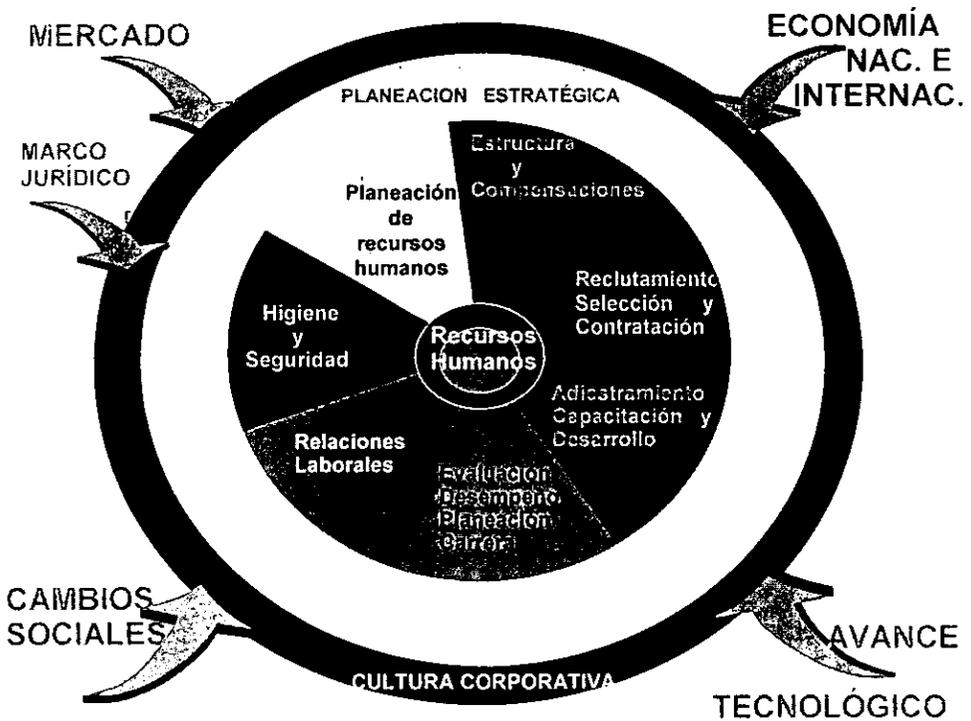
El proceso de capacitación bien administrado, debe convertirse en uno de los medios más efectivos para generar en la organización los cambios de conducta o aprendizaje requeridos para el logro de los objetivos de la empresa.

Los profesionistas en esta materia deben dejar a la "cursitis" a un lado y convertir a la capacitación en programas estructurados, integrados a una estrategia específica de desarrollo de recursos humanos. El reto es lograr que los empresarios dejen de verla como una obligación legal para convertirla en una estrategia empresarial. Una de las principales medidas que las áreas de recursos humanos han adoptado para enfrentar las condiciones tan cambiantes, es establecer un "sistema de planeación estratégica" que permita obtener y analizar información del entorno y de la propia organización para aprovechar oportunidades; determinar fuerzas, debilidades y amenazas, ubicando a la organización en posición favorable para el logro de los objetivos.²⁸

²⁸ CFR. CANALIZO, Federico. "Valor estratégico de la capacitación", Memorias del Primer Congreso Nacional Juvenil de Administración de Recursos Humanos

FIGURA 9

SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
EN RECURSOS HUMANOS ²⁹



²⁹ CFR. CANALIZO, Federico. *Op. cit.*

PASOS PARA OTORGAR VALOR ESTRATÉGICO A LA CAPACITACIÓN

El Lic. Federico Canalizo Jiménez ³⁰ propone una metodología para valorar a la capacitación dentro de los parámetros de la **planeación estratégica** y que se incluye a continuación:

1. Relacionar la planeación estratégica y la planeación de recursos humanos. Es decir, que sólo después de haber fijado las líneas estratégicas se puede proceder a llevar a cabo las funciones de manejo de personal, tales como contratación y selección, **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**, administración de sueldos y salarios. Al integrarse las funciones de manejo de personal con el elemento de proyección de la planeación de los recursos humanos, se puede lograr que las actividades cotidianas de personal concuerden con las metas, políticas y planes de la organización.
2. Estructurar los programas alrededor de las metas organizacionales especificadas en los planes. Por ejemplo, en una empresa de servicio, las líneas estratégicas planteadas son: servicio, productividad y desarrollo de tecnología, los planes de todos los departamentos tienen que incluir planes que contribuyan al desarrollo de las líneas de estrategia.
3. Acercarse principalmente a los departamentos que sustentan el negocio para que ambos estructuren los programas de capacitación más adecuados a los objetivos de la organización.
4. Una vez identificada la relación que existe entre las líneas estratégicas de la institución y los programas de capacitación, el cuarto paso es determinar los indicadores que evaluarán el costo-beneficio de la capacitación contra el % de ventas, otro puede ser el convertir a la capacitación en un centro de utilidad en

³⁰ CFR. CANALIZO, Federico. Op. cit.

cuestión de promover sus instructores internos a otras compañías cobrando por sus servicios.

5. Asignar el presupuesto anual de capacitación a cada uno de los programas de acuerdo con su importancia. En la época actual de crisis, resulta de vital importancia la asignación de presupuesto, debido a que , actualmente es sumamente reducido; cuando en las empresas se reduce el presupuesto para capacitación y sin embargo se tiene que cumplir con los programas, es aquí donde entra en juego la creatividad del capacitador para cumplir con los objetivos marcados.
6. Elaborar el plan anual de capacitación, dentro de éste, se encuentran especificados los programas, cursos, objetivos, temarios, criterios de participación, calendario de fechas y horarios de participación.
7. Tomando como base en que la capacitación debe ser continua y sistemática, el último paso para otorgar el valor que se merece a la capacitación, es la utilización del proceso administrativo. El proceso administrativo nos permite coordinar acciones que hacen posible la optimización de los recursos, por lo tanto el responsable de capacitación debe aplicar estos principios en su empresa.

El proceso de capacitación en las empresas, debe visualizarse como un proceso continuo y sistemático que responda a las necesidades de cada organización y su entorno. Para lograr lo anterior el Lic. Canalizo afirma que hay que realizar planes anuales de capacitación de acuerdo con las directrices marcadas por la alta dirección, de tal manera, que todos sus programas estén encaminados a fortalecer las líneas estratégicas de la institución. Utilizando la planeación estratégica para elaborar la planeación de los recursos humanos y ésta a su vez a la capacitación, se le estará otorgando **"El valor estratégico de la capacitación para la organización"**. Los empresarios le otorgarán valor pues coadyudará a contribuir con la misión de la empresa.

II.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

AUMENTA	DISMINUYE
✓ Nivel de eficiencia	✓ Faltas y despidos
✓ El uso de métodos y sistemas valiosos	✓ Cargas de supervisión
✓ Comunicación positiva	✓ Derroches y deterioros
✓ La moral y la motivación	✓ Tiempo extra
✓ El desarrollo de las capacidades personales	✓ Gastos de conservación de maquinaria
✓ La cooperación mutua	✓ Molestias innecesarias
✓ El logro de objetivos	✓ Agresiones personales
✓ Integración del grupo de trabajo	✓ Poco uso de habilidades del personal
✓ La posibilidad de aprender a aprender	✓ Improvisación
✓ Satisfacción en el trabajo	✓ Improductividad

II.5 LIMITACIONES DE LA CAPACITACIÓN

- x No resuelve problemas que provienen de una organización defectuosa.
- x No puede favorecer el desarrollo del potencial del personal que no quiere participar.
- x No supera el hecho de que el olvido se produce con mayor rapidez y facilidad que el aprendizaje.
- x Los resultados dependen en gran medida del interés del capacitado y del apoyo directivo.
- x Es un medio para resolver problemas y propiciar los resultados, no es un fin en sí misma.
- x Difícilmente hay resultados si todo el personal no está involucrado.
- x Sin seguimiento a las acciones se pierde lo ganado.
- x Cuando se le considera un área independiente a las demás deja de tener la posibilidad de favorecer los resultados.

II.6 DECÁLOGO DE LA CAPACITACIÓN

1. La capacitación no es sinónimo de educación. La capacitación o entrenamiento en las empresas forma parte de la educación y de la formación integral de la persona. En las organizaciones, el entrenamiento de los trabajadores debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyan a su formación.
2. La capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje y el aprendizaje es cambio de comportamiento, por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.

3. La capacitación constituye un insumo de la productividad; por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a acrecentarla deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que enlacen o conecten los cambios de conducta a los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología de trabajo.
4. El entrenamiento efectivo modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir. La capacitación efectiva, por lo tanto, es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso en particular.
5. Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos.
6. El entrenamiento efectivo es sinónimo de efectivo aprendizaje, por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo, se puede considerar buena enseñanza, pero no como efectiva capacitación. Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por la calidad del cambio, de la modificación o de la transformación que ese conocimiento provoca en las personas que reciben ese estímulo.
7. La capacitación efectiva debe ser la **ENSEÑANZA ESPECÍFICA PARA UNA NECESIDAD ESPECÍFICA**. Un curso debe ser originado por un problema o una necesidad. Si un curso no se orienta a reducir ese problema o a satisfacer esa necesidad, estrictamente no se justifica su desarrollo.
8. La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales, y sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación.

9. La capacitación puede ser peligrosa. Por ejemplo, un curso de calidad, pero mal dirigido, puede provocar malestar a la empresa al propiciar cambios de conducta no deseados; por su parte, el sobrecapacitar, puede despertar falsas expectativas en los trabajadores.

10. Por lo tanto, para que la capacitación tenga éxito deberá:

- Conocerse el malestar y detectar sus causas (diagnóstico de necesidades de capacitación).
- Elaborarse con el tipo y cantidad de ingredientes necesarios para curar el mal detectado. (diseño didáctico, metodología, técnicas y materiales de apoyo).
- Administrarse y dosificarse bajo tratamiento estricto (conducción y dosificación del aprendizaje).
- Verificarse hasta que punto el mal ha sido superado (análisis de los cambios de conducta y evaluación de los resultados).
- Tomar medidas suplementarias para evitar que el malestar regrese (seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento, así como modificación de factores organizacionales que se adecuen a estas nuevas conductas modificadas).
- Ser diagnosticada, administrada y controlada por un experto y no por un aficionado. (La capacitación debe ser diagnosticada, administrada y controlada por un conocedor).

CAPÍTULO III

CASOS PRÁCTICOS

“LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



**“LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN EL
PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”**

III. METODOLOGÍA

III.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es la capacitación un medio para cumplir con la planeación estratégica o sólo se lleva a cabo como mero trámite legal, sin tomar en cuenta la misión, la cultura, los cambios y las estrategias de la empresa?

III.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las empresas tienen un conocimiento claro de su planeación estratégica y la capacitación constituye un medio para cumplirla.

III.3 OBJETIVO

Describir la importancia de la capacitación en el proceso de planeación estratégica.

III.4 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizó fue de campo descriptivo, pues se realizó en el ambiente natural de trabajo, además se hizo la descripción, registro y análisis de la información aportada.

III.5 MATERIAL

El material que se utilizó fue un cuestionario, aplicado en forma de entrevista a personas encargadas del proyecto de cambio en las empresas seleccionadas.

El cuestionario se construyó con base a lo que específicamente se pretendía investigar.

III.6 MUESTRA

La elección de la muestra fue intencionada, pues se consultaron aquellas empresas que cuentan con una planeación estratégica bien definida y que a su vez permitieran publicar sus datos.

La empresas consultadas fueron:

1. Laboratorios Sintex, S.A. de C.V.
2. Hewlett Packard de México, S.A. de C.V.
3. Quaker State Comercial Importadora, S.A. de C.V.
4. Proper Meals, S.A. de C.V.
5. American Express Co. (México) S.A. de C.V.
6. Bridgestone Firestone de México S.A. de C.V.
7. Procter and Gamble, México, S.A. de C.V.
8. Black and Decker, S.A. de C.V.
9. Girsá, Corporativo, S.A. de C.V.

A continuación se presentan los nueve casos prácticos, con la información aportada por cada empresa, en respuesta a la entrevista aplicada.

III.7 CASOS PRÁCTICOS

I. LABORATORIOS SINTEX, S. A. DE C. V.

GIRO	Elaboradora de hormonas y diversos medicamentos
MISIÓN	"Permanecer como uno de los tres primeros lugares en la industria farmacéutica, a través de personal altamente calificado, y generar satisfacción para clientes, personal, comunidad y accionistas"
VISIÓN	"Permanecer en el mercado ético con altos estándares de calidad para apoyar a la salud y bienestar además de mejorar la calidad de vida del ser humano"
VALORES ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Perseveración • Demostrar el sentido de urgencia • Responsabilidad • Motivación a la innovación y el aprendizaje • Exhibir los mas altos estándares éticos
PRINCIPALES ESTRATEGIAS	<p>⇒ Inversión en tecnología</p> <p>⇒ Teoría de restricciones</p> <p>⇒ Control estadístico del proceso</p>
AÑO DEL CAMBIO	Inició en 1992
¿POR QUÉ EL CAMBIO?	Para permanecer en el primer lugar como organización en ventas y para sobrevivir como organización
RESISTENCIAS AL CAMBIO	Terquedad, paternalismo, demasiados niveles jerárquicos
ELIMINACIÓN DE LA RESISTENCIA	Capacitación, reestructuración del organigrama, teoría de restricciones
COMPROMISO GERENCIAL A EL CAMBIO	Participación abierta y activa de involucramiento, y de convencimiento
CAPACITACIÓN	<p>Se imparte con el fin de desarrollar al personal en otras áreas y también a nivel personal</p> <p>La capacitación se imparte en función de la restricción y refuerza la forma de trabajar la teoría de restricciones</p> <p>Se capacita a todos los niveles</p>

II. HEWLETT PACKARD DE MÉXICO, S. A. DE C. V.

GIRO	Produce y comercializa equipo de cómputo como: equipo de cómputo personal; de sistemas de cómputo 3000 y 9000; equipo médico, de instrumentación consumible de todos los equipos
MISIÓN	"Crecer más rápidamente que el mercado, excediendo las expectativas de nuestros clientes a través de la mejora continua, nuestros servicios, procesos y productos"
VISIÓN	"Compañía de elección para nuestra gente, por la oportunidad de servir y mejorar su calidad de vida. Para nuestros clientes, por exceder constantemente sus expectativas. Para nuestros canales de valor agregado por nuestra filosofía de ganar-ganar, contribuyendo al desarrollo y prosperidad de México"
VALORES ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto y confianza en el individuo • Integridad en el negocio: honestidad, apertura, compañerismo, disponibilidad, innovación • Trabajo en equipo • Flexibilidad: responsabilidad, automotivación • Igualdad de oportunidades (para hombres y mujeres)
PRINCIPALES ESTRATEGIAS	<p>⇒ Seguir con el procedimiento de ISO 9000 para obtener la certificación en el área administrativa</p> <p>⇒ Continuar con la metodología de calidad que se está manejando</p>
AÑO DEL CAMBIO	Inició en 1987
¿POR QUÉ EL CAMBIO?	Para mejorar sus procesos y reestructurar la organización a un estilo Hewlett Packard mexicano
RESISTENCIA AL CAMBIO	Incredulidad, negación, se espera un cambio radical
ELIMINACIÓN DE LA RESISTENCIA	Capacitación, comunicación por juntas formales e informales, MBWA, política puertas abiertas, TQC (Control de Calidad Total), gerenciabilidad, Cofee Talk
COMPROMISO GERENCIAL	Participación activa y con disponibilidad para llevar a cabo la política de "puertas abiertas"
CAPACITACIÓN	<p>Permite mantener actualizado al personal, haciendo que desempeñe mejor su trabajo para propiciar la innovación y desarrollar la organización y al personal</p> <p>Se imparte a todos los niveles</p> <p>Manejan programación semestral por categorías: ventas, técnicas, profesionales</p>

III. QUAKER STATE COMERCIAL IMPORTADORA S. A. DE C. V.

GIRO	Producción y venta de aceites lubricantes para uso automotriz e industrial
MISIÓN	Si tiene. (No se puede publicar)
VISIÓN	"Lograr y conservar los lubricantes, productos y servicios; manteniendo el liderazgo y fomentando el crecimiento integral del personal con responsabilidad social"
VALORES ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad humana • Satisfacción a la empresa • Fidelidad • Profesionalismo • Honradez • Responsabilidad • Honestidad • Humildad • Integridad
PRINCIPALES ESTRATEGIAS	<p>⇒ Implementar Calidad Total</p> <p>⇒ Obtener certificación ISO 9000</p>
AÑO DEL CAMBIO	Inició en 1992
¿POR QUÉ EL CAMBIO?	Por la necesidad de lograr calidad en el área administrativa
RESISTENCIAS AL CAMBIO	Incapacidad en el trabajo en equipo, negación, mala comunicación
ELIMINACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO	Capacitación, sensibilización, involucramiento
COMPROMISO GERENCIAL HACIA EL CAMBIO	Participación activa, de apoyo y más directa en la comunicación
CAPACITACIÓN	<p>Se imparte para incrementar la calidad del personal y para desarrollar al personal</p> <p>Se imparte a todos los niveles</p> <p>La capacitación es técnica, operativa y para el trabajo en equipo</p> <p>Se realiza con base en la detección de necesidades de capacitación</p>

IV. PROPER MEALS S. A. DE C. V.

GIRO	Servicio a comedores industriales		
MISIÓN	"Mantener el liderazgo en servicios de alimentación institucional dentro del mercado nacional, asegurando el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes, usuarios, proveedores, accionistas y del personal de la empresa, para ello, las innovaciones tecnológicas y administrativas serán características de nuestro trabajo diario, a través del desarrollo personal de cada empleado y el trabajo en equipo, garantiremos productos y servicios de excelencia en calidad, competitividad y precio"		
VISIÓN	La misma que la misión		
VALORES ORGANIZACIONALES	CLIENTES: <ul style="list-style-type: none"> •Confianza •Preferencia •Satisfacción 	PERSONAL: <ul style="list-style-type: none"> •Esfuerzo •Creatividad •Excelencia en imagen •Liderazgo •Compromiso 	SOCIEDAD: <ul style="list-style-type: none"> •Bienestar
	EMPRESA: <ul style="list-style-type: none"> •Orgullo •Lider en su ramo •Satisfacción 	ACCIONISTAS: <ul style="list-style-type: none"> •Participación y apoyo •Disponibilidad 	
PRINCIPALES ESTRATEGIAS	⇒ Premio Nacional de Calidad ⇒ Lograr "Best in Class"		
AÑO DEL CAMBIO	Inició en 1990		
¿POR QUÉ EL CAMBIO?	Para poder ser un líder en la industria		
RESISTENCIAS AL CAMBIO	Miedo al cambio, negación, resistencia		
ELIMINACIÓN DE LA RESISTENCIA	Capacitación, sensibilización, involucramiento, promoción de autoconfianza		
COMPROMISO HACIA EL CAMBIO	Participación activa, de involucramiento y apoyo, desde el inicio del cambio		
CAPACITACIÓN	Es la base para poder penetrar el conocimiento del personal Se imparte para reforzar y enseñar la comunicación Se capacita a todos los niveles; capacitación técnica y en calidad		

V. AMERICAN EXPRESS, CO. (MÉXICO), S. A. DE C. V.

GIRO	Es financiero, por tarjetas en forma de pago; agencia de viajes y servicios del mismo
MISIÓN	"Continuar siendo líderes en las ramas de servicios financieros y de viaje en el país, esto deberá ser logrado a través de proveer productos y servicios de la más alta calidad a nuestros clientes de acuerdo al prestigio de American Express, reforzando el sentimiento de nuestra membresía"
VISIÓN	"Ser la mejor compañía de servicios financieros del mundo"
VALORES ORGANIZACIONALES	<p>Son llamados Blue Box Values:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliente como el número uno • Calidad en todo • Respeto y dignidad al cliente interno y externo • Integridad • Trabajo en equipo • Ser un buen ciudadano • Servicios: calidad, confiabilidad, integridad, seguridad
PRINCIPALES ESTRATEGIAS	<p>⇒ Introducir más productos para captar más cartera</p> <p>⇒ Ser el mejor lugar para trabajar dentro de nuestros mercados</p> <p>⇒ Mejorar el valor en inversiones en cuanto a accionistas</p> <p>⇒ Reingeniería de servicios</p> <p>⇒ Comunicación entre áreas</p> <p>⇒ Desarrollo del liderazgo</p> <p>⇒ Incrementar el valor de la tarjeta</p> <p>⇒ Incrementar satisfacción del cliente</p> <p>⇒ Inspección de PNEU. (Premio Nacional de Estados Unidos)</p> <p>⇒ Contemplar premio de Monterrey</p>
AÑO DEL CAMBIO	<p>Inició en 1978 (Programas de calidad)</p> <p>En 1990 gana PNC</p> <p>En 1994 implanta el modelo Baldrige Criteria. (Cultura organizacional)</p>
¿POR QUÉ EL CAMBIO?	Por indicaciones del corporativo y por la necesidad de obtener una cultura organizacional mexicana

AMERICAN EXPRESS, CO. (MÉXICO), S. A. DE C. V. (Continuación)

RESISTENCIAS CAMBIO	AL	Incredulidad del nivel ejecutivo, lentitud ante nuevas peticiones del cliente, retardo en innovación de productos, dificultad para el trabajo en equipos
ELIMINACIÓN RESISTENCIA	DE LA	Capacitación en materia de calidad, programas de calidad y rentabilidad (mejora del proceso), retroalimentación (tips y recordatorios), Great Performer (ayuda al cliente), <i>costumbre a la implementación (personal)</i>
COMPROMISO GERENCIAL CAMBIO	HACIA EL	Participación activa y formal con la disponibilidad a ser líderes, maestros y alumnos
CAPACITACIÓN		Se imparte para llevar a cabo, bien, sus actividades con un plan de desarrollo Se imparte a todos los niveles Se capacita en base a una D. N. C. Se capacita en calidad.

VI. BRIDGESTONE FIRESTONE DE MÉXICO, S. A. DE C. V.

GIRO	Producción de llantas para automóviles, convencionales y radiales, para camioneta y camión
MISIÓN	Sí tiene. (No se puede publicar)
VISIÓN	"Crear productos que sobrepasen las expectativas de los clientes a través de la productividad de la gente y optimización de los recursos"
VALORES ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en la gente • Participación • Trabajo en equipo • Desarrollo al personal
PRINCIPALES ESTRATEGIAS	<p>⇒ SPIM (Sistema de Propuestas Individuales)</p> <p>⇒ TPM (Sistema de Mantenimiento Total Productivo)</p> <p>⇒ ISO 9000</p> <p>⇒ Sistema de Calidad Total a distribuidores</p>
AÑO DEL CAMBIO	Inició en 1993
¿POR QUÉ EL CAMBIO?	Por la necesidad de mejorar sus procesos, por participar en el PNC y dar base a sus implementaciones de calidad
RESISTENCIAS AL CAMBIO	Negación, falta de compromiso
ELIMINACIÓN DE LA RESISTENCIA	Concientización, involucramiento, dando tiempo a que se ubique el personal
COMPROMISO GERENCIAL HACIA EL CAMBIO	Al principio no hubo participación, pero después de la sensibilización, los parámetros del PNC y la presión de los japoneses de Bridgestone; se presentó participación
CAPACITACIÓN	<p>Se imparte para mejorar las habilidades, para desarrollar al empleado, tanto en el área como a nivel personal y para actualización en el puesto</p> <p>Se imparte a todas las áreas</p> <p>Se le da énfasis a producción y ventas, se capacita en calidad, técnica y operativa</p>

VII. PROCTER AND GAMBLE, MÉXICO, S. A. DE C. V.

GIRO	Elabora detergentes, papel, farmacéuticos y nutricional
MISIÓN	Si tiene. (No se puede publicar)
VISIÓN	Si tiene. (No se puede publicar)
VALORES ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a la capacidad de los demás • Confianza • Libertad para contribuir en las mejoras de la organización • Responsabilidad • Trabajo en equipo
PRINCIPALES ESTRATEGIAS	<p>⇒ Reingeniería de proceso y reestructuración</p> <p>⇒ Continuar con implementación de TPM conjuntamente con calidad</p>
AÑO DEL CAMBIO	<p>Inició en 1989 (Proceso de calidad)</p> <p>1992 se dio cambio organizacional</p>
¿POR QUÉ EL CAMBIO?	Por el interés de llegar a cumplir sus metas a largo plazo
RESISTENCIAS AL CAMBIO	<p>Incapacidad para entender que la calidad ya no era impuesta, sino que la calidad permite ampliar el conocimiento y participación</p> <p>Incapacidad en el sentido de pertenencia</p>
ELIMINACIÓN DE LA RESISTENCIA	Mediante la sensibilización durante la capacitación, involucramiento en el proceso
COMPROMISO GERENCIAL HACIA EL CAMBIO	<p>Participación activa, de apoyo de orientación mediante las tres "E":</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Enable (Proporcionar recursos) ⇒ Empower (Delegar) ⇒ Envisión (Visión)
CAPACITACIÓN	<p>Se imparte para obtener los resultados del negocio a partir de la capacidad de sus miembros</p> <p>Se imparte a todos los niveles</p>

VIII. BLACK AND DECKER, S. A. DE C. V.

GIRO	Producción de herramienta de línea casera, profesional e industrial
MISIÓN	Si tiene. (No se puede publicar)
VISIÓN	Si tiene y es manejada acorde al plan estratégico de cada tres años
VALORES ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Innovación • Trabajo en equipo • Excelencia
PRINCIPALES ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Continuar con el programa de "cultura de servicio" ⇒ Investigación del impacto de este programa ⇒ Certificación ISO 9000 en planta para lograr clase mundial ⇒ Calidad de producto con precio competitivo ⇒ Innovación en línea de productos
AÑO DEL CAMBIO	Inició en 1990
¿POR QUÉ EL CAMBIO?	Iniciativa propia de la organización mexicana, provocando con esto que Latinoamérica siguiera su ejemplo
RESISTENCIAS AL CAMBIO	Incredulidad, falta de tiempo del nivel gerencial
ELIMINACIÓN DE LA RESISTENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura de servicio ➤ Sensibilización ➤ Concientización ➤ Autoevaluación ➤ Compromiso ➤ Involucramiento ➤ Calidad integral ➤ Grupos multihabilidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ MRP II ➤ Grupos multidisciplinarios
COMPROMISO GERENCIAL HACIA EL CAMBIO	Participación activa y completa ya que ellos fueron los pioneros del cambio
CAPACITACIÓN	<p>Se imparte para tener la mejor gente y los mejores productos y servicios guiados a través del liderazgo</p> <p>Se capacita a todos los niveles de la organización. La capacitación apoya todas las áreas de la organización</p>

IX. GIRSA, CORPORATIVO, S. A. DE C. V.

GIRO	Girsa es petroquímica
MISIÓN	Si tiene. (No se puede publicar)
VISIÓN	"Ser empresas rentables eficientes y con tecnología de punta que permitan reducir costos, manejar los parámetros más altos de calidad, además de ser competitivos en el mercado nacional e internacional"
VALORES ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir siendo una empresa 100% mexicana • Honestidad • Claridad en la actuación • Eficiencia • Buen servicio al cliente • Prevención
PRINCIPALES ESTRATEGIAS	<p>⇒ Desarrollo administrativo del proceso</p> <p>⇒ Adecuación de todos los sistemas a ISO 9000</p>
AÑO DEL CAMBIO	<p>En 1983 en productividad</p> <p>En 1985 cultura organizacional</p> <p>En 1986 desarrollo organizacional</p> <p>En 1990 equipos autoadministrados</p> <p>En 1991 calidad total</p>
¿POR QUÉ EL CAMBIO?	Por la preocupación de mejorar sus procesos, tener una cultura organizacional y para poder mantenerse como líderes
RESISTENCIAS AL CAMBIO	Temor, desconocimiento, incertidumbre
ELIMINACIÓN DE LA RESISTENCIA	<p>➤ Capacitación ➤ Sensibilización</p> <p>➤ Concientización ➤ Reconocimientos</p>
COMPROMISO GERENCIAL HACIA EL CAMBIO	Existe participación activa, basada en comunicación directa, apoyo, involucramiento y orientación, forzando un estilo de liderazgo efectivo
CAPACITACIÓN	<p>Se imparte para tener a la gente habilitada para cubrir sus funciones en una forma ágil, oportuna, asertiva, sin necesidad de doble desgaste y para desarrollarse personalmente</p> <p>Se capacita a todos los niveles</p> <p>Se da en función a evaluación del desempeño elaborando un programa de desarrollo</p>

III.8 ANÁLISIS

El acelerado ritmo que vivimos, con una globalización del mercado complejo, dinámico y especializado, se vuelve una razón poderosa para que México entre al mundo de la competencia; convirtiéndose así la capacitación en un factor estratégico para que las empresas cuenten con una base calificada de recursos humanos y de alto nivel de desempeño.

La planeación estratégica es la guía que establece la misión, visión y valores de la organización, a través de un estudio exhaustivo del ambiente interno y externo, instrumentando las estrategias a través de políticas y programas; siendo así una herramienta muy útil para sobrevivir en el ambiente competitivo. Por lo tanto cada día más organizaciones la utilizan.

El presente trabajo tiene el propósito de presentar a los pedagogos y a todos los interesados en el área, un documento que destaque el papel de la capacitación en esta importante planeación, a través del análisis de los datos que se presentaron anteriormente que se enuncian a continuación:

GIRO

Es el conjunto de operaciones o negocios de una compañía.

Las empresas consultadas, en su mayoría pertenecen al giro de la producción, es decir, transforman materia prima en productos. Estas empresas son: Laboratorios Sintex, S. A. de C. V., Hewlett Packard de México S. A. de C. V., Quaker State Comercial Importadora, S. A. de C. V., Bridgestone Firestone de México S. A. de C. V., Procter and Gamble, México, S. A. de C. V., Black and Decker, S. A. de C. V. y Girsu Corporativo, S. A. de C. V.

De las mencionadas anteriormente hay dos empresas que además de dedicarse a la producción, comercializan sus productos: Hewlett Packard de México, S. A. de C. V. y Quaker State Comercial Importadora, S. A. de C. V.

American Express Co. S. A. de C. V. y Proper Meals S. A. de C. V. pertenecen al giro de servicio.

MISIÓN

Identifica la función o tarea básica de una organización.

Sólo la proporcionaron cuatro de las nueve entrevistadas, debido a sus políticas internas de no publicar cierta información.

Todas las organizaciones de la muestra la tienen bien definida y manejan el concepto cliente, en su misión, es su razón de ser. Buscan la satisfacción del mismo, tratando de cumplir sus expectativas y necesidades; es decir buscan CALIDAD a través de algo muy importante: EL PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO.

También se puso de manifiesto tratar a los miembros de la organización como clientes internos ya que la misión no sólo es la exterior sino también al interior.

VISIÓN

Es la facultad de hacer conjeturas sobre acontecimientos futuros. "Ser jalados por el futuro y no atropellados por el pasado".

Es indispensable en la Planeación Estratégica pues determina hacia donde quiere llegar la compañía.

En cuanto a la visión que maneja cada organización es clara y en ella nuevamente manifiestan su preocupación hacia la calidad y la satisfacción a clientes tomando en cuenta la productividad.

VALORES ORGANIZACIONALES

Son creencias permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, guía las acciones y comportamientos de los empleados para cumplir con los objetivos de la organización.

Hay que resaltar que la mayoría de las empresas que se consultaron para la investigación son transnacionales y sólo una nacional (Girsa Corporativo, S. A. de C. V.) lo cual impacta de manera diferente, pues dependiendo del país de procedencia traen una cultura diferente que tiene que ser adaptada a México.

La literatura que nos habla de cultura organizacional menciona el cambio pero no en el sentido estricto de la palabra, pues al referirnos a ello significa introducir nuevos elementos, nuevos VALORES, lo que la enriquece y que se verán reflejados en nuevas formas de actuación, que resulta en una mayor CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

Al provenir las empresas de otros países donde se tienen formas diferentes de trabajar, la cultura organizacional de cambio se hace presente adaptándose a las circunstancias nacionales pues como es bien sabido, los mexicanos tenemos rasgos, costumbres, valores, ideología, creencias y tradiciones diferentes a las de los japoneses o estadounidenses. La cultura organizacional de cambio significa agregar valores como el trabajo en equipo y no arrancar o cambiar radicalmente.

Como se vio en el apartado de la descripción de los datos registrados, si existen valores organizacionales bien definidos, guían sus acciones para el logro de los objetivos.

Los valores más comunes fueron:

- ⇒ TRABAJO EN EQUIPO
- ⇒ INTEGRIDAD
- ⇒ CLIENTE
- ⇒ CALIDAD
- ⇒ SERVICIO
- ⇒ CONFIANZA EN LA GENTE
- ⇒ RESPETO
- ⇒ INNOVACIÓN
- ⇒ PARTICIPACIÓN

PRINCIPALES ESTRATEGIAS

Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.

Este es el punto focal del proceso de la planeación estratégica. Enseguida se analizan las clases de estrategias de acuerdo al marco teórico visto en el capítulo I (ver página 20).

↳ **Laboratorios Sintex, S. A. de C. V.**

Estrategia de producto: Sus estrategias pertenecen a esta clase, ya que pretenden mayor inversión en tecnología para alcanzar mayores estándares de calidad de sus productos; llevar un control estadístico del proceso y trabajar a través de la teoría de restricciones para adecuar la producción al ritmo de la restricción.

↳ **Hewlett Packard de México, S. A. de C. V.**

Estrategia de producto: Pretenden certificarse en ISO 9000 puesto que al poseerla otorga ventaja competitiva en el mercado. ISO 9000 es un sistema de Aseguramiento de Calidad que pretende integrar todos los elementos que influyen sobre la calidad del producto o servicio suministrado en una empresa. (Paniagua, León, 1996).

↳ **Quaker State Comercial Importadora, S. A. de C. V.**

Estrategia de producto: Igual que la anterior. Además quieren la Calidad Total, donde además de ofrecer calidad del producto al cliente, se pretende la calidad de vida de todos los integrantes de la organización.

Estrategia de personal: La Calidad Total implica involucramiento del personal a través de su desarrollo para el enriquecimiento del trabajo y de su vida personal, así mismo deben conocer la misión de la empresa y el trabajo en equipo es indispensable.

↳ **Proper Meals, S. A. de C. V.**

Estrategia de producto o servicio: Quieren lograr el Premio Nacional de Calidad.

↳ **American Express Co. (México) S. A. de C. V.**

Estrategia de producto o servicio: Quieren introducir más productos; incrementar el valor de la tarjeta, satisfacer al cliente, mejorar el valor de inversiones, contemplan varios premios de calidad y la reingeniería de servicios.

Estrategias relacionadas con la organización: Pretenden la descentralización mediante la comunicación entre áreas y desarrollar el liderazgo dentro de la organización.

↳ **Bridgestone Firestone de México, S. A. de C. V.**

Estrategia de producto: Sus acciones están encaminadas a lograr el Sistema de Mantenimiento Total Productivo; lo cual se traduce en una programación del mismo como parte de los procesos de producción. Significa también integrarlo al programa de aseguramiento de calidad ISO 9000 y al sistema de Calidad Total a distribuidores.

Estrategia de personal: Se refleja esta estrategia mediante el SPIM (Sistema de Propuestas Individuales). La mayoría del personal no está acostumbrado a proponer soluciones por lo que hay que capacitarlos y sensibilizarlos para lograrlo.

↳ **Procter and Gamble , México, S. A. de C. V.**

Estrategia de producto: Quieren implementar el TPM para lograr mayor calidad en sus productos y hacer una reingeniería de procesos.

↳ **Black and Decker, S. A. de C. V.**

Estrategia de producto: Pretenden la certificación ISO 9000 para lograr clase mundial, calidad de producto, calidad y cultura de servicio e innovación en la línea de productos.

Estrategia de mercadotecnia: Investigan el impacto en el mercado del programa "Cultura de servicios".

↳ **Girsa, Corporativo, S. A. de C. V.**

Estrategia de producto: Igual que el anterior en cuanto a la certificación ISO 9000.

¿POR QUÉ EL CAMBIO?

El cambio es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema.

La dinámica del cambio en nuestra época puede ser vista por los países, organizaciones y personas desde dos perspectivas radicales: el cambio es una amenaza o una oportunidad. La primera posición resulta ser desafortunadamente la de mayor incidencia y la más trágica a la vez. La segunda es la posición más sana y retardadora de la actualidad.

En las entrevistas se manifestó que la razón del cambio fue para mejorar sus procesos, para lograr una cultura organizacional común a todos, para satisfacer al cliente y sobre todo para sobrevivir como organización ante la competencia.

RESISTENCIAS AL CAMBIO

Es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrear consigo las modificaciones.

Las más comunes fueron:

Incredulidad	(Psicológica emocional)*
Negación	(Psicológica emocional)*
Temor	(Psicológica emocional)*
Terquedad	(Psicológica emocional)*
Falta de compromiso	(Sociológica)*
Incapacidad de trabajar en equipo	(Sociológica)*

*Tipo de resistencia al cambio (Ver página 29)

ELIMINACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO (DESARROLLO ORGANIZACIONAL)

Desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar todos los procesos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.

Se eliminaron las resistencias a través de:

	Resistencia:	Acción correctiva:
Capacitación	No sabe	Clarificar, informar, educar, capacitar
Sensibilización	No cree	Involucramiento, participación, desarrollo
Concientización	No cree	Involucramiento, participación, desarrollo
Reconocimientos	No cree	Involucramiento, participación, desarrollo
Involucramiento	No cree	Involucramiento, participación, desarrollo

COMPROMISO GERENCIAL

En un sistema económico de competencia, la calidad, el desempeño y el compromiso de los gerentes determinan el éxito de un negocio y más aún de su supervivencia.

El líder es una persona que es vista por otros como el principal responsable para el logro de los objetivos del grupo. Un líder eficaz es el grado de influencia para que sus seguidores logren sus objetivos, por lo tanto la efectividad gerencial es el grado en que un gerente logra los requisitos de producto de su posición.¹

El compromiso gerencial en cada empresa es de participación activa, de comunicación abierta, de apoyo, de orientación y liderazgo efectivo.

¹ CFR, REDDIN, W. *Efectividad gerencial*, cap. 1

CAPACITACIÓN

Gracias a la capacitación los individuos adquieren los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida además de que aprendiendo a cumplir con los requisitos de su puesto de trabajo, elevan la productividad.

La misión por la cual se imparte capacitación a los empleados en las empresas entrevistadas, es para que lleven a cabo sus actividades con calidad y sobre todo, para obtener resultados en la empresa a través de su desarrollo personal. Algo importante que hay que señalar es que la capacitación es considerada como una táctica para tener bien habilitado al personal en cuanto a sus puestos de trabajo, pero a la vez se preocupan por la calidad de vida de cada uno, es decir, en la medida en que se sientan bien en todas sus áreas de vida (laboral, familiar, personal, etc.) habrá un mejor rendimiento en el trabajo.

Por lo tanto les proporcionan:

Adiestramiento: habilidades y destrezas.

Capacitación: conocimientos para sus puestos de trabajo.

Desarrollo: progreso integral del hombre.

Se capacita a todos los niveles de la organización, además da énfasis en calidad para cumplir con sus principales estrategias.

III.9 CONCLUSIONES

1. En las empresas consultadas, emplean a la capacitación como una herramienta para cumplir con la planeación estratégica; tomando en cuenta la misión, la cultura, los cambios de la organización; por lo tanto se confirma la hipótesis de trabajo: **LA CAPACITACIÓN CONSTITUYE UN MEDIO PARA LLEVAR A CABO LAS ESTRATEGIAS**; es una inversión más que un gasto.
2. Al establecer la **MISIÓN** en una compañía se toma como base al personal (recurso más importante en toda empresa), ya que para cumplirla es de vital importancia que éste sea **ALTAMENTE CAPACITADO**, con alto nivel de desempeño para poder sobrevivir a la competencia. Asimismo, todos los colaboradores necesitan conocer **SU MISIÓN**, "ponerse la camiseta", sentir identidad como organización, para que se logren los objetivos.
3. Los **VALORES ORGANIZACIONALES** deben coincidir con los **VALORES PERSONALES** para su mejor desempeño y mayor eficiencia; los cuales se detectan desde que se hace la selección de personal. Pero cuando se trata de incrementarlos (como el trabajo en equipo, calidad, participación), se tiene que **CAPACITAR** para hacer una cultura organizacional de cambio.
4. Delineadas las estrategias, es decir, definir ¿Hacia dónde se quiere llegar? (planeación estratégica), se tiene que determinar ¿Cómo se logrará?, ¿Qué se necesita para cumplir la misión, la visión, las estrategias? (planeación táctica); se procede a llevar a cabo funciones como **CAPACITACIÓN**, con esto se enlazan las actividades con los **PLANES ESTRATÉGICOS** de la organización.
5. Se estructura la **CAPACITACIÓN** alrededor de las metas organizacionales. Esto contribuye al desarrollo de la **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**.
6. De acuerdo al giro de la empresa será la clase de estrategia, sin embargo no importa que clase sea, siempre la **CAPACITACIÓN** ayudará a desarrollarla. Si es de producción o servicios, de mercadotecnia, financieras, relacionadas con la organización, etc., se **CAPACITA** al personal para cumplirlas.

7. Al implantarse cambios en las organizaciones, el **DESARROLLO ORGANIZACIONAL** se encargará de sensibilizar al personal, la capacitación ayuda a eliminar las resistencias al cambio del mismo.
8. Como profesionales de la **CAPACITACIÓN**, los pedagogos necesitan estar comprometidos en la organización en la cual están laborando, saber su misión, visión, principales estrategias, para saber cómo con trabajo se cumplirá con la **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN**.

III.10 APORTACIÓN

En primer lugar quiero resaltar que este trabajo es un primer acercamiento; por lo que dejo abierta la invitación a todo aquel profesional interesado, a que tome como base todo lo planteado y ahonde en este interesante y actual tema.

El presente trabajo permite a los pedagogos conocer mas allá que simplemente dar cursos de capacitación, elaborar cartas descriptivas o preparar material didáctico. Abre un campo de trabajo, descubre un área de oportunidad para nosotros los profesionales de la educación. Es tiempo de explorar nuevos terrenos, saber cómo con nuestra preparación podemos desarrollarnos en una empresa y estar preparados para todos los retos que se nos pongan enfrente. Pero para hacerlo, debemos estar capacitados para competir con otros profesionales que se dedican a la capacitación.

Esta tesina da a conocer a los pedagogos la forma en que se maneja la planeación estratégica en las empresas y todo lo que va involucrado en su implementación, para así poder planear la capacitación de acuerdo a las necesidades y a las estrategias que se proponga la organización.

Por último, quiero resaltar que el pedagogo, por su preparación humanística, es un profesional que no debe faltar en los grupos multidisciplinarios que intervienen en los procesos de implementación de planeación estratégica, para sensibilizar y capacitar al personal que labora en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARDOINO, Jacques. "Educación", Formación de profesionales de la educación. México, UNAM, 1991.
2. ARIAS Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. México, Trillas, 1988. (Biblioteca de Ciencias de la Administración)
3. ARIAS Galicia, Fernando. Capacitación para la competitividad y la colaboración. México, AMECAP, 1994.
4. ARMSTRONG, Michael. Manual de técnicas gerenciales. Colombia, Legis, 1990. (Serie empresarial)
5. ARMO. Pedagogía para el adiestramiento, México, Vol. V, N° 18 MAR/75.
6. AUDIRAC, Carlos. El ABC del desarrollo organizacional, México, Trillas, 1994.
7. BLANCAS, Luis, Cabrera, Manuel y Rodríguez, Guadalupe. "Desarrollo organizacional", Memorias del VIII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y V Iberoamericano de Recursos Humanos. México, SPA, 1997.
8. CANALIZO Jiménez, Federico. "Valor estratégico de la capacitación", Memorias del Primer Congreso Nacional Juvenil de Administración de Recursos Humanos. México, UNAM, 1996.
9. CASTAÑO Asmitia, Darvelio. Apuntes de la maestría en desarrollo organizacional. México, INESPO, 1995.
10. COPE, Robert. El plan estratégico, haga que la gente participe. México, Legis, 1992.
11. DE LA OSA, Juan Carlos. "Hacia un nuevo sistema de gestión de los R.R.H.H.", Memorias de la 4° Reunión Interdisciplinaria en Calidad, Productividad y Desarrollo en las Organizaciones. México, ETESA, 1996.

12. DEMING, Edwards. Calidad, productividad, competitividad. México, Díaz de Santos, 1989.
13. DRUCKER, Peter F. La gerencia de empresas. México, Hermes, 1979.
14. FERRER, Pérez Luis. Guía práctica de desarrollo organizacional. México, Trillas, 1993.
15. GALVÁN, C. R. M. Detección de necesidades de adiestramiento y capacitación para ingenieros civiles en el diseño de plantas hidroeléctricas. México, Tesis Lic. en Psicología, UNAM, 1982.
16. IMIDEO, Nérici. Hacia una didáctica general dinámica. México, Kapeluz, 1981.
17. GÓMEZ Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas. México, McGraw Hill, 1994.
18. ISAÍAS Reyes, Jesús. Educación de adultos. México, Ediciones Oasis, 1972.
19. JIMÉNEZ Osornio, Alvaro. Método de detección de necesidades (para capacitación y adiestramiento). México, Programa de publicación de material didáctico de la Facultad de Psicología de la UNAM, 1974.
20. KOONTZ, Harold. Administración, una perspectiva global. México, McGraw Hill, 1994.
21. MARGULLIES, Newton. Desarrollo organizacional valores, proceso y tecnología. México, Diana, 1974.
22. MENDOZA Nuñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. México, Trillas, 1984.
23. PANIAGUA Blanco, León. Formación de Instructores. México, Mecnograma, ETESA, 1995.

-
24. PANIAGUA Blanco, León. "ISO 9000 y una cultura organizacional de cambio", Memorias de la 4° Reunión Interdisciplinaria en Calidad, Productividad y Desarrollo en las Organizaciones. México, ETESA, 1996.
25. PANIAGUA Blanco, León. "Sistemas de capacitación y normas ISO-9000, '94", Memorias de la 3° Reunión Interdisciplinaria en Calidad, Productividad y Desarrollo en las Organizaciones. México, ETESA, 1995.
26. PATIÑO Peregrina, Humberto. "Resultados de costo-beneficio en una empresa (caso en una organización grande)", Memorias del 2° Congreso Juvenil de Capacitación. México, UNAM, 1996.
27. PINTADO Cortés, Rubén. El impacto de la planeación estratégica en la organización. México, Tesis Lic. en Administración de Empresas, Universidad del Valle de México, 1994.
28. PINTO Villatoro, Roberto. Proceso de capacitación. México, Diana, 1990.
29. REDDIN, W. J. Efectividad gerencial. México, Diana, 1985.
30. REYES Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. México, Limusa, 1988.
31. RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Formación de instructores. México, McGraw Hill, 1988.
32. SCHEIN, Edgar H. Consultoría de procesos, recomendaciones para gerentes y consultores. Vol. 2, México, SITESA, 1988. (Serie de Desarrollo Organizacional)
33. SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México, Limusa, 1973.
34. STEINER A., George. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. México, CECSA, 1993.
-

35. TREJO Chávez, Leonor. Análisis comparativo de calidad en empresas mexicanas de producción para elaborar una propuesta de calidad total. México, Tesis Lic. en Psicología, UNAM, 1995.
36. TRILLA Bernet, Juame. La educación fuera de la escuela, ámbitos no formales y educación social. Madrid, Hermes, 1982.
37. TRUEBA Urbina, Alberto. Ley Federal del Trabajo. México, Porrúa, 1996.
38. VEGA Rugerio, Javier. "Cambio organizacional", ponencia presentada en el IV Congreso Interuniversitario de Psicología. México, 1994.
39. VEGA Rugerio, Javier. "El impacto de la planeación estratégica en las organizaciones", Revista Laboral No. 47. México, Agosto de 1996.
40. VEGA Rugerio, Javier. "Planeación estratégica y creatividad organizacional", ponencia presentada en el II Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional. Cuba, 1994
41. WOOLFOLK, Anita. Psicología educativa. México. Prentice Hall, 1988.



ANEXOS



CUESTIONARIO EMPLEADO PARA OBTENER INFORMACIÓN
(SE APLICÓ EN FORMA DE ENTREVISTA)

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. ¿Qué giro tiene la empresa?
2. ¿Cuál es la misión de la empresa?
3. ¿Qué valores maneja (cultura organizacional)?
4. ¿Cuál es la visión que tiene (hacia donde quiere llegar)?
5. Sus objetivos y metas.
6. ¿Cada cuando se fijan metas?
7. ¿Qué tipo de metas se fijan (corto, mediano o largo plazo)?
8. Sus principales estrategias.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

9. ¿Qué cambios organizacionales ha implantado?
10. ¿En qué año se implantó el cambio?
11. ¿Por qué se implantó el cambio?
12. El cambio que se realizó, ¿se hizo tomando en cuenta la cultura organizacional?
13. ¿Existieron resistencias al cambio?
14. ¿De qué forma se realizaron?
15. ¿En qué nivel jerárquico se manifestó la resistencia al cambio?
16. ¿Cuál es el compromiso gerencial hacia el cambio?

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 17. ¿Cómo se eliminaron las resistencias al cambio?
- 18. ¿Sensibilizaron el cambio a todos los niveles?
- 19. ¿Cuál es el proceso que ha seguido en el desarrollo organizacional?

CAPACITACIÓN

- 20. ¿Cuál es el objetivo por el cuál se le da capacitación a los empleados?
- 21. ¿A quién se le imparte capacitación?
- 22. ¿A qué área se le apoya más con capacitación?
- 23. ¿Se capacita con base en una detección de necesidades de capacitación?
- 24. ¿Cómo impacta la capacitación para cumplir con la planeación estratégica?

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **ACTITUD:** Tendencia general de un individuo a actuar de un modo determinado.
- **ACTION RESEARCH:** Investigación acción.
- **AGENTE EXTERNO DE CAMBIO:** Persona ajena a la organización que presta sus servicios para provocar el cambio en la organización. Consultor.
- **AUTOANÁLISIS:** Toma de conciencia de puntos muy sensibles, de actitudes arraigadas, creencias y convicciones existentes, que uno mismo tiene que aceptar.
- **BENCHMARKING:** Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas en comparación con competidores compañías reconocidas como líderes del sector.
- **CALIDAD:** Cumplir con las necesidades del cliente. Es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio.
- **CALIDAD TOTAL:** Reflejo de la participación activa de todos los integrantes de una organización para ofrecer la calidad de un producto o servicio al cliente; además de lograr la calidad de vida en el trabajo y un desarrollo organizacional óptimo.
- **COACHING:** Proceso mediante el cual el jefe y el colaborador cara a cara conjuntamente analizan el trabajo de este último, buscando la manera de mejorarlo.
- **COMUNICACIÓN:** Transmisión de impresiones desde el medio, al organismo o viceversa o de un individuo al otro.

- **CONSULTORÍA DE PROCESOS:** Conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar a su cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presenta en su ambiente, y a influir sobre ellos.
- **CONTAINMENT:** Reducción de la angustia, de la complejidad, de la resistencia. Dar seguridad.
- **DINÁMICA DE GRUPO:** Es un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar el método científico para determinar por qué los grupos se comportan en la forma como lo hacen.
- **DISEÑO SOCIOTÉCNICO:** Parte de dos premisas: 1. La organización es una combinación de dos sistemas: el social y el técnico y 2. El sistema es abierto en relación con el ambiente. Para lograr un sistema de alto desempeño se requiere que las necesidades organizacionales del sistema social y las necesidades del sistema técnico sean consideradas igual y simultáneamente en el proceso de diseño.
- **GESTIÓN DE CONFLICTOS:** Organización de actividades para eliminar conflictos.
- **ISO 9000:** Normas de Aseguramiento de Calidad. "International Standard Organization".
- **LEADERSHIP:** Liderazgo.
- **MBWA:** "Managing bay Wondewring Around". Administración por visita personal en el área de trabajo.
- **MRP II:** Planeación de recursos de manufactura.
- **PARADIGMA:** Serie de reglas y reglamentos que establecen límites y explican cómo resolver problemas dentro de esos límites.
- **PNC:** Premio Nacional de Calidad.

- **REINGENIERÍA:** Es la reestructuración radical de los procesos de una compañía, de su organización y de su cultura.
- **SENSIBILIZACIÓN:** Proceso por el cual una persona o cosa recibe fácilmente las impresiones exteriores; receptividad para determinados efectos.
- **SKILLS:** Habilidades.
- **STATUS QUO:** Posición o lugar en un medio.
- **SURVEY FEEDBACK:** Retroalimentación en grupo.
- **TEAM BUILDING:** Trabajo en equipo.
- **TEORÍA DE RESTRICCIONES:** Es el análisis lógico de causa-efecto, donde se lleva a cabo la detección de las restricciones en el proceso administrativo o de producción, en el cual se adecua al ritmo a la restricción.
- **TQC:** Control Total de la Calidad.
- **TPM:** Mantenimiento Total Productivo, basado en el principio preventivo, principio de cero defectos y involucramiento total del empleado.
- **WORKSHOPS:** Talleres de trabajo.